



Organisation
internationale
du Travail

ROYAUME DU MAROC



EVALUATION FINALE-INDEPENDANTE DU PROJET «Youth @ Work », JEUNES AU TRAVAIL AU MAROC

RAPPORT FINAL

Présenté par Emile André Damiba
Consultant international
18 Septembre 2018



BIT - ÉVALUATION

- **Titre du projet:** « Youth @ Work », Les Jeunes au Travail
- **ILO TC/SYMBOL:** MOR/12/03/CAN
- **Type d'évaluation :** Evaluation finale indépendante
- **Pay(s) :** Royaume du Maroc
- **Date de l'évaluation:** Mai – Septembre 2018
- **Nom(s) du consultant:** Emile André DAMIBA, Consultant international indépendant
- **Pour les évaluations jointes : Organisation responsable :**
Autres organisations participantes : , , , ,
- **Gestion de l'évaluation:** Zuchuon Rodrigue Raoul du BIT/Yaoundé, Cameroun
- **Bureau Administratif:** ENTERPRISES – SME
- **Bureau Technique:** Vic Van Vuuren, Directeur ENTERPRISES (vanvuuren@ilo.org)
- **Fin du projet (date):** **30 Juin 2018**
- **Donateur: pays et budget US\$** Le Gouvernement du Canada (Affaires mondiales Canada), 8.150.000 Dollars canadiens, soit 7.353.554 Dollars américains (selon le taux de change)
- **Mots clés:** Emploi, Employabilité, Entrepreneuriat féminin, Formation professionnelle
- **Budget de l'évaluation:** **21 636 USD**

This evaluation has been conducted according to ILO's evaluation policies and procedures. It has not been professionally edited, but has undergone quality control by the ILO Evaluation Office

RESUME EXECUTIF

1. Contexte

L'emploi, et particulièrement l'emploi des jeunes, est placé au cœur des politiques et programmes nationaux de développement, notamment par le renforcement des capacités des partenaires nationaux impliqués. Avec notamment le chômage des jeunes et la participation des femmes, la question de l'emploi demeure l'un des principaux défis de cohésion sociale et interpelle les politiques publiques en matière d'enrichissement du contenu en emplois et en employabilité, particulièrement celle des jeunes et des femmes.

Les jeunes âgés de 15 à 24 ans figurent parmi les plus touchés par le chômage avec 26,5 % au niveau national et 42,8 % en milieu urbain.

S'agissant des femmes, au niveau national, comme au niveau régional, le taux d'emploi des femmes reste, de loin, en deçà de celui des hommes. Les taux de chômage les plus élevés sont enregistrés principalement parmi elles avec 14,7 % contre 8,8 % pour les hommes.

Au vu de telles caractéristiques de la question de l'emploi, particulièrement celui des jeunes femmes et hommes, des politiques et stratégies sont développées par le Gouvernement pour renverser les tendances. C'est le cas du Plan National de promotion de l'Emploi sur la période 2017 – 2021.

2. Situation du projet

Le projet Jeunes au Travail est mis en œuvre par le Bureau international du Travail, grâce à l'appui financier du Ministère des Affaires mondiales Canada (AMC), pour une durée initiale de 4 ans (Mars-2012-Mars-2016), durée prolongée par la suite jusqu'en fin Juin 2018. Le partenaire institutionnel national du projet est le Ministère du Travail et de l'Insertion Professionnelle (MTIP).

La zone d'intervention couvre 3 Régions pilotes qui sont : Souss-Massa, l'Oriental et l'axe Casablanca-Kenitra.

Le projet Jeunes au Travail a pour objectif d'améliorer l'employabilité et l'entrepreneuriat des jeunes femmes et hommes particulièrement dans les trois régions pilotes choisies. Il vise à accroître les opportunités d'emploi pour les jeunes et les femmes en répondant aux principales contraintes de la demande du marché du travail (renforcer les services des centres locaux d'emploi, et aussi la formation en entrepreneuriat).

3. Résultats immédiats du projet

Le projet compte 4 composantes qui sont :

1. Des compétences entrepreneuriales améliorées ainsi que la connaissance du monde des affaires des jeunes femmes et hommes scolarisés.
2. Les décideurs au sein du Gouvernement ont un accès accru à des recommandations portant sur la façon d'améliorer les politiques et les programmes de promotion de l'emploi des jeunes et de l'entrepreneuriat féminin.
3. Renforcement des capacités des centres publics d'emploi à offrir des services d'emploi aux jeunes femmes et hommes non scolarisés dans les régions pilotes.
4. Renforcement des capacités des prestataires de services d'appui aux entreprises (SAE) afin de fournir des services de soutien financiers et non financiers adaptés aux jeunes femmes et hommes qui ne sont plus dans le système scolaire, pour les aider à créer ou perfectionner leurs activités dans les zones pilotes.

4. But, destinataires et portée de l'évaluation

L'évaluation a pour objectif de : (i) donner une appréciation indépendante des progrès et résultats obtenus à ce jour du projet vers l'atteinte des objectifs en mettant l'accent sur la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la pérennisation des actions entreprises ; (ii) donner une appréciation de la conception du projet, de la stratégie suivie et des modalités de mise en œuvre choisies, afin de rendre compte aux mandants et aux bailleurs de fonds ; et (iii) permettre également au pays, à l'OIT et à ses partenaires de tirer les leçons pour mieux aborder les questions de promotion de l'emploi et de l'entrepreneuriat des jeunes au Maroc dans le futur.

Conformément aux Termes de références (TDR), les principaux destinataires de l'évaluation sont les partenaires du projet, notamment : le Gouvernement du Canada, bailleur de fonds (représenté par l'Ambassade du Canada

au Maroc), le Royaume du Maroc par le Ministère du Travail et de l'Insertion Professionnelle en tant que pays bénéficiaire, les structures que sont l'Agence nationale de promotion de l'Emploi et des Compétences (ANAPEC), l'Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail (OFPPT), le Département de la Formation Professionnelle (DFP), et bien sûr le BIT (ENTREPRISES, EVAL, PARDEV, Bureau d'Alger, Bureau du Caire), comme exécuteur du projet.

5. Méthodologie de l'évaluation

L'évaluation a utilisé des méthodes mixtes à la fois qualitatives et quantitatives, une approche susceptible d'augmenter la fiabilité et la validité des résultats de l'évaluation.

La méthodologie a été participative et la collecte des informations s'est faite par : (i) la revue documentaire qui a permis de valoriser l'information existante, de concilier les différentes sources et de faciliter en conséquence la mise en cohérence ; (ii) des entretiens avec les différents acteurs clés, notamment les trois principaux partenaires (le Gouvernement du Maroc, le Canada bailleur de fonds et le BIT), diverses structures et organisations prestataires, des bénéficiaires finaux et ce, aussi bien à Rabat siège du projet, que dans les trois Régions pilotes.

6. Constats

6.1. Conception du projet

Le processus de la conception du projet a été participatif entre les partenaires clés, ce qui a permis de valider les objectifs, les résultats et les cibles. Il s'est écoulé un temps plutôt long de préparation (au moins un an) et qui n'a pas été pris en compte dans la durée du projet, ce qui a prévalu ultérieurement à une extension.

Quelques petites modifications ont été apportées à la formulation de certaines composantes du projet afin de les adapter aux changements intervenus dans le contexte.

6.2. Pertinence,

Le projet s'aligne sur les engagements du Gouvernement du Maroc et contribue ainsi à la réalisation des objectifs définis dans divers documents de politique et stratégie du pays.

En considération des besoins des bénéficiaires, la pertinence du projet est établie de par les effets recherchés qui sont notamment d'une part le développement des capacités des jeunes femmes et hommes à s'insérer dans des emplois décents et l'entrepreneuriat, et d'autre part le renforcement des structures de prestation de services à l'emploi et l'entrepreneuriat.

Par ailleurs, le projet répond aussi bien aux grands objectifs stratégiques de l'OIT sur la création d'emplois et le développement de l'entrepreneuriat, que ceux de la politique d'aide au développement du Canada qui possède une vaste expertise dans de nombreux domaines du projet.

6.3. L'efficacité du projet

Les réalisations du projet ont été significatives et satisfaisantes, aussi bien sur le plan quantitatif que qualitatif.

Les outils du BIT, qui ont été adaptés au contexte du Maroc, ont fait leurs preuves en contribuant réellement à équiper les jeunes apprenants de savoir-faire requis pour l'emploi et l'entrepreneuriat. C'est ainsi que les jeunes ont acquis une bonne expertise susceptible d'être convertie en carrière professionnelle. On peut même parler de métamorphose chez certains des jeunes avec l'acquisition de « soft- skills », non seulement en « savoir- faire » mais aussi en « savoir être ». Ils ont assimilé les formations et les méthodes pratiques pour entreprendre de façon efficiente.

Les facilitateurs formés sur les outils BIT se félicitent du renforcement de leurs capacités même si certains font observer quelques défis par rapport à l'accréditation et à l'aspect de volontariat de la prestation/démultiplication. Les formations données aux encadreurs ont permis à leur structure d'appartenance d'avoir disponible un corps de conseillers en emploi formés aux divers outils appropriés.

Au niveau des régions pilotes, l'approche expérimentale dans les trois régions a été un succès au vu des résultats réalisés.

Par ailleurs, des études ont été menées et qui ont rendu disponibles des guides et des recommandations opérationnelles telles que l'étude DEF, celle sur l'entrepreneuriat, la réalisation de cartographies.

Par rapport à l'égalité Femme-Homme, le projet a apporté un renforcement transversal des structures afin qu'elles intègrent des actions favorisant la promotion de l'égalité femmes-hommes et l'inclusion des besoins spécifiques des femmes quant à l'emploi et l'entrepreneuriat. Le projet a aussi visé les femmes peu alphabétisées avec des outils adaptés, ce qui a été très bien apprécié par les bénéficiaires.

Le ciblage spécifique : (i) des jeunes vulnérables tels que les non scolarisés, les handicapés, a été pertinent, eu égard non seulement aux engagements nationaux, mais aussi aux besoins spécifiques de ces catégories de personnes et, (ii) des emplois verts a contribué à sensibiliser les acteurs sur la prise en compte de l'impact environnemental.

Le Fonds Y2Y du projet a appuyé financièrement et aussi sur le plan technique 17 projets. Les bénéficiaires en sont satisfaits considérant la contribution du Fonds au développement et au succès de leurs initiatives.

Globalement, le taux moyen des réalisations par rapport aux cibles, s'établit comme suit :

Composante 1 : Accroître l'employabilité des jeunes, et particulièrement des femmes, au Maroc : 159 %

Composante 2 : Meilleur accès des décideurs au sein du gouvernement à des recommandations pour l'amélioration des politiques et programmes favorisant l'emploi des jeunes et l'entrepreneuriat des femmes, 89 %.

Composante 3 : Renforcement des capacités des centres locaux d'emploi afin de proposer de meilleurs services d'emploi aux jeunes femmes et hommes qui ne sont plus dans le système scolaire dans les zones pilotes : 193 %.

Composante 4 : Renforcement des capacités des prestataires de services d'appui aux entreprises (SAE) afin de fournir des services de soutien financier et non financier adaptés aux jeunes femmes et hommes qui ne sont plus dans le système scolaire pour les aider à démarrer ou perfectionner leurs activités dans les zones pilotes : 131 %.

6.4. L'efficacité de la mise en œuvre

La gestion du projet est centralisée au siège du BIT à Genève. Le ministère du Travail et de l'Insertion Professionnelle qui est l'ancrage institutionnel du projet (comme déjà signalé), co-préside le Comité de pilotage (COPIL) avec AMC Canada. Le COPIL assure la supervision de la mise en œuvre du projet tandis que le Comité Consultatif National sert de plate-forme de consultation vis-à-vis du COPIL.

Pour assurer la gestion opérationnelle, il a été mis en place (i) une Unité de gestion installée à Rabat. Un coordonnateur régional est affecté au niveau de chacune des trois Régions, Oriental, Souss-Massa, et l'axe Casablanca-Kenitra.

Pour la mise en œuvre du projet, le choix stratégique a été fait de favoriser la création de partenariat dynamique avec différents prestataires de services (à la fois du secteur public et privé), afin de maximiser les résultats et de favoriser une appropriation dans la cadre de la stratégie de pérennisation. Le Canada, bailleur de fonds a joué un rôle déterminant notamment partageant son expérience et son expertise en employabilité des jeunes et l'entrepreneuriat en particulier celui des femmes.

Dans le domaine du suivi-évaluation, des outils techniques ont été mis en place et qui ont permis de collecter les données et d'en faire une synthèse périodique partagée avec les principales parties prenantes. Des revues annuelles ont permis de faire le suivi régulier des activités du projet en impliquant les parties prenantes.

Au plan managérial, certaines difficultés ont affecté la mise en œuvre du projet, particulièrement lors des premières années d'activités, ce qui a entraîné des changements au niveau de l'équipe de gestion du projet. En conséquence des changements, le projet a été plus performant dans sa mise en œuvre.

6.5. Les aspects de durabilité

Le projet a des dispositions qui sont explicitement des facteurs de durabilité. Il s'agit par exemple de toutes les formations et sessions de renforcements des capacités et particulièrement la formation en l'entrepreneuriat en faveur des jeunes femmes et hommes en s'appuyant sur les structures nationales existantes de prestations de services. Une

stratégie de désengagement et de transfert des compétences a été développée avec l'implication des structures nationales pour servir de ligne directrice à la fin du projet.

6.6. Les leçons apprises

L'expérience a montré que la meilleure approche pour promouvoir et développer l'employabilité et surtout l'entrepreneuriat, est celle basée sur un système intégré, c'est-à-dire la formation puis l'accompagnement jusqu'à la création de l'affaire, puis un suivi pour un minimum de temps.

Les modules de formation classique sont trop académiques et très peu adaptés à développer l'employabilité d'où la pertinence d'une formation professionnelle spécialisée comme l'entrepreneuriat.

Il s'est révélé au niveau des jeunes un besoin de savoir dans les techniques de recherche d'emploi et aussi comment se tracer une vision professionnelle pour l'avenir, conformément à leurs aspirations et leurs ambitions.

Le ciblage des jeunes bénéficiaires

Il a été démontré que le mariage entre le jeune porteur de projet et son idée de projet est crucial pour le succès de l'entreprise à créer. La vraie question est de savoir : est-il intéressé uniquement par les fonds/l'argent ?

La pertinence et l'efficacité de cibler particulièrement les jeunes défavorisés et déscolarisés ainsi que les universitaires sans emploi avec des outils adaptés ont été démontrées.

L'expérience a aussi montré l'importance d'une approche holistique dans l'appui apporté aux jeunes et surtout aux femmes, avec un paquet complet de services humains, techniques et financiers.

S'agissant de l'appui financier, les interventions du Fonds PJPJ ont servi de test dont les résultats sont susceptibles d'orienter de futures initiatives.

Egalité Femme-Homme

L'appui en renforcement de capacités apporté aux femmes entrepreneurs en tant qu'association leur a permis de comprendre quel est le meilleur modèle d'organisation et de gestion pour leurs associations.

Au niveau des femmes bénéficiaires, il est revenu que le plus souvent elles sont assidues et plus appliquées que leurs homologues masculins. De même, elles tendent à manifester une plus grande confiance en soi dans la prise d'initiative. Autant de caractéristiques favorables pour le développement de l'entrepreneuriat féminin.

La prestation des facilitateurs

Il est ressorti que le principe du volontariat requis des facilitateurs ne suffit pas comme facteur de mobilisation pour que ces derniers, non seulement se conforment au processus d'accréditation, mais aussi pour assurer la démultiplication attendue d'eux en faveur des jeunes. De ce fait, la motivation et l'intérêt personnel de l'encadreur/facilitateur sont primordiaux, sinon indispensables pour dispenser les prestations comme il est attendu d'eux. La promesse de l'accréditation ne semble pas suffire pour tous.

La régionalisation

La pertinence et aussi l'importance d'un accompagnement et d'un suivi de proximité ont été démontrées par les résultats réalisés dans les régions pilotes.

Il s'est révélé que l'absence au niveau des régions d'une structure régionale formelle de concertation, de conseil et de suivi réduit le niveau d'appropriation et de responsabilisation des partenaires locaux, principalement par rapport aux préoccupations de continuité après le projet. De plus, travailler ainsi ensemble au niveau local contribue à faciliter la coordination et à assurer une meilleure efficacité dans les interventions.

La stratégie de partenariat

La stratégie d'implication directe et de recours à l'expertise nationale pour la plupart des activités d'accompagnement des jeunes, ainsi que la mobilisation et le renforcement des capacités des partenaires locaux ont très largement contribué à assurer la pérennité des actions entreprises durant la vie du projet.

Du côté des Universités, pour une meilleure implication de leur part par rapport à l'intégration consistante des outils du BIT, l'expérience semble montrer que pour avoir un tel engagement, il aurait fallu une concertation directe avec les présidents d'Universités et les sensibiliser en conséquence et même mieux, au niveau du ministère en charge de l'Enseignement supérieur en rapport avec la volonté politique.

En considération de certaines faiblesses observées au niveau de certains prestataires, il s'avère essentiel, lors de la sélection des partenaires, de s'assurer de leurs capacités à fournir le service conformément aux missions qui leur sont assignées et en respect des objectifs qui leur sont assignés.

Au plan programmatique

La flexibilité dans la programmation est un facteur qui a permis au projet de s'adapter aux divers changements importants, qu'il s'agisse des orientations et engagements du Gouvernement, des caractéristiques du contexte national, ou qu'il soit question de variation de coûts financiers.

6.7. Les bonnes pratiques

Au niveau des jeunes bénéficiaires

La pratique des visites d'entreprises a été porteuse d'effets positifs sur les jeunes aspirants à l'entrepreneuriat qui en reviennent pleins d'enthousiasme et d'excitation.

La formation de petits groupes d'apprenants afin d'initier des idées de projets en discussion avec un modérateur a été un succès en termes de résultats et d'effets. Au cours de la session, il est accordé à chaque membre du groupe trois minutes seulement de présentation de l'idée de projet, présentation notée, puis le processus est suivi par l'organisation d'une finale au sein de l'établissement de l'Université. Les critères de référence tout au long du processus sont essentiellement les conditions de faisabilité et le caractère original et/ou innovant du projet.

L'initiative d'une association qui a consisté à lancer un projet de renforcement des compétences de quarante (40) étudiants universitaires pendant six mois sur plusieurs modules (un package d'outils). Il s'en est suivi une compétition et sur les quarante (40), douze (12) ont eu des projets innovants (ex. création d'une application pour recherche de bus de transport en commun, heure et direction en ville), pour concourir pour un accompagnement et trouver des financements, et trois (3) d'entre eux ont été primés.

La stratégie multi-canal qui consiste à intégrer différentes spécialités à travers diverses structures s'est avérée productive pour faire face aux besoins d'emploi des jeunes et aux initiatives d'entreprises. L'intégration concernait notamment la prise en charge d'approches transversales telles que l'égalité femmes-hommes, les emplois verts, les personnes avec handicap et sur le plan thématique, l'employabilité et l'entrepreneuriat. Ceci a été confirmé par un focus groupe organisé par une des structures publiques partenaires du projet.

Le Partenariat

Vis-à-vis des partenaires, surtout dans les régions, il a été prouvé que le fait de développer un partenariat rapproché et de tisser des liaisons de proximité, permet d'asseoir une crédibilité et une confiance qui nourrissent la synergie et l'efficacité du partenariat au niveau local.

La concertation avec les intervenants avant les activités et leur implication après (partage d'information de suivi) se sont avérées essentielles pour la réussite des interventions en termes d'efficacité dans les réalisations.

L'égalité Femme-Homme

Dans les documents de suivi-évaluation du projet, les données relatives aux résultats sont désagrégées en critères sexo-spécifiques, ce qui permet d'illustrer le niveau et le taux de participation des femmes et des jeunes filles dans les différentes interventions du projet ; une excellente pratique à reproduire car elle éclaire sur les acquis quant à la prise en compte de l'égalité Femme-Homme.

Gestion et suivi

Les visites sur le terrain aussi bien des personnalités représentant le Canada (bailleur de fonds) que d'autorités nationales ainsi que du CTP du projet, en addition aux sessions du COPIL tenues en Région sont une excellente pratique en ce qu'elles créent la visibilité du projet tout en renforçant son image.

La concertation régulière (à la fois formelle et ad hoc) au niveau des membres de l'équipe de gestion est une bonne pratique de référence parce que structurant pour une mise en œuvre bien coordonnée et une bonne communication entre les agents ; une pratique susceptible d'être reproduite pour une efficacité managériale.

Durabilité du projet

Le développement d'une stratégie de désengagement et de transfert de compétences du projet, assortie d'une feuille de route, et ce avec l'implication des partenaires nationaux.

7. Conclusions

Le projet a pu confirmer sa pertinence et son efficacité en matière de développement de l'employabilité et de l'entrepreneuriat en faveur des jeunes femmes et hommes du Maroc.

Les diverses formations ont de toute évidence contribué à l'amélioration du savoir-faire des apprenants, au développement d'un corps de facilitateurs confirmés auprès des structures nationales spécialisées en services de formation et d'accompagnement en emploi et en entrepreneuriat des jeunes. Il y a eu une bonne appropriation des interventions par les cibles et les bénéficiaires.

8. Principales recommandations

Au BIT : (A l'occasion d'un futur projet similaire éventuel)

1. Les avantages d'un système intégré de formation et d'accompagnement sont démontrés. Aussi, dans le cas d'interventions similaires futures, il est recommandé les actions suivantes :

Les actions nécessaires

- Concevoir des actions d'assistance directe en faveur des bénéficiaires finaux que sont les jeunes dans un appui à la fois technique, matériel et financier : formation, équipement, financement, suivi.
- Donner plus de temps à l'apprentissage pratique notamment par des stages en complément aux formations théoriques.
- Organiser autant que possible des visites d'entreprise pour les apprenants tout au long de leur formation en concertation avec les opérateurs économiques et les Chambres de commerce.
- Prendre des dispositions afin d'inclure les initiatives vues au Québec lors de la mission d'exploration en Mai 2017 en matière de création d'entreprise, d'insertion et de création d'entreprise d'entraînement.

2. L'impact de la formation et de l'accompagnement aux jeunes peut varier en fonction du profil de ceux-ci. D'où l'importance du profilage des bénéficiaires visés. En conséquence, lors de projets similaires futurs :

Les actions nécessaires

- Conduire des tests afin, d'une part de détecter les vraies motivations des jeunes aspirant à l'entrepreneuriat, et d'autre part d'identifier la congruence entre la cible et son environnement et les orienter en conséquence.
- Systématiser autant que possible la formation des groupes sur la base de caractéristiques homogènes (la langue/dialecte, niveau scolaire, etc.), considérant le succès d'une telle pratique.
- Encourager les entreprises et coopératives constituées à se mettre en réseau afin de faciliter les échanges d'expériences et de savoir-faire et être à la fois une force de propositions.

3. Le projet a fait du Genre une composante transversale en raison de son caractère prioritaire dans les politiques et stratégies à la fois du Gouvernement marocain, du Canada et du BIT. En conséquence, il est recommandé ce qui suit pour la prise en compte de l'EFH dans les prochaines initiatives similaires :

Les actions nécessaires

- En se basant sur les leçons apprises et tirant partie des recommandations de mise en œuvre du cadre référentiel discuté lors de l'atelier national DEF, initier un projet spécifique qui prend en compte les conditions des femmes afin d'offrir un paquet complet d'accompagnement pour la promotion de l'entrepreneuriat féminin et contribuer ainsi à leur autonomisation. Mettre particulièrement l'accent sur les femmes en milieu rural, car elles sont plus vulnérables, tout en insistant en agriculture, sur les produits locaux du terroir ; et ce d'autant plus qu'il y aurait déjà une requête du Ministère de l'Agriculture dans ce sens.
- Organiser des rencontres de « pair-à-pair » stimulées par des témoignages de femmes entrepreneures qui partagent leur expérience, sachant que de telles initiatives sont un facteur d'encouragement et de motivation de candidates à l'entrepreneuriat.
- Impliquer les associations locales de femmes afin de bénéficier de leurs contributions.
- Pour les non- scolarisées surtout, il faudrait insister sur des simulations pratiques et concrètes portant sur le cheminement/parcours à la fois pour l'emploi et l'entrepreneuriat, ainsi que des discussions de groupes prouvées efficaces par certaines expériences du projet.

Pour une meilleure inclusion de l'égalité femme-homme, qu'il s'agisse d'employabilité ou d'entrepreneuriat, il convient de :

- Développer des approches transversales, des opportunités de création d'emplois et l'amélioration de l'employabilité.
- Motiver les organisations partenaires d'exécution du futur à réaliser des analyses du style FAMOS ; ceci, afin de les aider à identifier les lacunes et les aspects à améliorer pour renforcer l'égalité femmes-hommes.
- S'assurer que les cibles sont bien définies et qu'elles sont atteintes lors de la mise en œuvre, et ce avec un processus de suivi des résultats pour permettre des mesures correctives au besoin.

Afin de faciliter une plus grande participation des femmes, prendre en considération certaines flexibilités lors de la programmation des formations, par exemple en : (i) organisant les horaires des activités compte tenu de leur disponibilité en considération de leurs obligations familiales (surtout pour les épouses et mères), (ii) évitant, sinon limitant les formations de durée continue (par ex toute une journée), (iii) faisant preuve de souplesse dans l'agenda des formations autant que possible

4. Les structures publiques ont démontré par leurs prestations, le rôle capital qu'elles peuvent jouer dans le cadre d'un tel projet. Il convient donc, sur cette base et dans le cadre d'une intervention future similaire, de prendre les dispositions nécessaires afin de continuer de renforcer davantage leurs capacités institutionnelles et humaines au vu de certaines faiblesses observées:

Les actions nécessaires à cet effet

- Poursuivre, autant que possible, le renforcement l'ANAPEC, en s'inspirant fortement de l'expérience québécoise en matière d'intermédiation du travail, mais bien davantage par la sous-traitance des services de proximité à des publics présentant des difficultés particulières.
- Appuyer l'ODCO par un renforcement institutionnel et en l'impliquant, chaque fois que possible, dans des initiatives relevant de ses missions, sachant que l'économie sociale et solidaire est très populaire au Maroc et c'est un des engagements du Gouvernement. Ce projet viserait les jeunes et les femmes.

5. L'importance de la dissémination d'informations vers les bénéficiaires cibles potentiels et d'autres parties prenantes est reconnue. A l'occasion d'un futur projet similaire, il conviendrait de :

Elaborer et d'exécuter un plan formel de communication et de sensibilisation c'est-à-dire, avec un calendrier, des objectifs et cibles clairement définis, des activités et les résultats attendus. Un tel plan, doté d'une allocation budgétaire conséquente, devrait être ajusté et adapté régulièrement. Le plan utiliserait une variété de supports médiatiques afin de réaliser le partage de connaissance, assurer la visibilité et diffuser l'information sur les activités d'un tel projet aux parties prenantes intéressées. Un service d'Information-Education et Communication (IEC) interne à l'Unité de gestion pourrait être en charge d'exécuter et de gérer un tel plan.

6. Capitaliser sur l'expertise humaine du projet, car les personnes concernées ont contribué au succès du projet et leurs services ont été très bien appréciés. Il y a donc une pépinière d'expert(e)s et un laboratoire d'idées à

capitaliser dans des interventions futures selon les opportunités offertes. Il peut s'agir entre autres de leur recrutement soit à des postes fixes ou en tant que conseillers/consultants.

7. Le Gouvernement du Maroc a pris une option ferme pour la régionalisation territoriale, ce qui implique que les programmes et projets de développement prennent en compte autant que possible ce choix politique, ce d'autant plus que des plans de développement régionaux sont formulés en conséquence. Aussi, il serait tout à fait indiqué de prendre des mesures, dans le cas d'un projet similaire futur, pour mieux s'adapter au contexte de la régionalisation qui a changé, et notamment :

Les actions nécessaires

- Régionaliser la gestion et le suivi d'un tel projet, avec un certain niveau de délégation de prérogatives locales et de participation des acteurs de la région, notamment à travers :
 - Une coordination régionale du type comité régional de suivi de projet avec pour membres des structures et organisations représentatives de la région et concernées par un tel projet.
 - Un/e coordonnateur/rice régional/e muni/e d'un optimum de conditions matérielles de travail y compris un bureau/espace de travail.
 - Un programme/plan régional d'actions avec ses objectifs et ses résultats, puis un rapport périodique spécifique à la région pour le suivi des réalisations de ces plans.
- Créer un réseau régional avec des liaisons établies avec les entités représentatives de la région telles que les élus locaux, les responsables de quartiers, les structures d'appui, aussi bien lors de la conception du projet que pendant sa mise en œuvre pour une meilleure appropriation.
- Identifier de nouvelles régions telles que par exemple le Sud en raison de la situation géographique, Fès, Meknès, ainsi que Tanger et Marrakech ; et ce, tout en poursuivant la capitalisation des acquis et en renforçant les actions dans les régions déjà desservies à des fins de pérennisation. Le processus d'identification devrait être participatif.

Aux Autorités nationales

8. Dans le cadre d'une stratégie de capitalisation et de généralisation de la formation en entrepreneuriat :

- Créer un cadre de concertation des structures prestataires nationales spécialisés dans l'accompagnement technique, matériel et financier des jeunes femmes et hommes pour une meilleure coordination et échanges d'expériences en phase avec les stratégies et les engagements du Gouvernement. Un tel cadre favorisera la coordination des actions, permettra de s'assurer de la complémentarité des offres de services et de la capacité disponible par rapport à la demande.
- Instituer une section de formation professionnelle en entrepreneuriat dans chaque Université, étant entendu que certaines d'entre elles ont déjà adopté CLE. A cet égard, l'implication de l'association « Ensemble pour Entreprendre » contribuerait à faciliter une telle mesure, elle qui a été mise en place par des formateurs/facilitateurs qui sont des professeurs d'Université.
- Institutionnaliser autant que possible les outils de formation qui ne le sont pas encore, la preuve étant faite de leur efficacité.

9. Renforcer l'éducation et la formation professionnelle orientées sur l'emploi et l'entrepreneuriat tout en intégrant l'égalité femmes- hommes en tant que stratégie essentielle. Il s'agit, notamment dans le cadre du PGE II, et au besoin avec l'appui des partenaires au développement, de : (i) contribuer à assurer une adéquation des compétences avec les qualités requises par le marché de l'emploi, et le développement de l'entrepreneuriat, et aussi (ii) permettre la participation et l'inclusion économique, sociale et civique des jeunes femmes en raison de la spécificité de leurs défis.

10. Les besoins de formation de formateurs ainsi que la demande de la part des jeunes sont très élevés et leurs besoins sont énormes. Aussi, il est recommandé d'améliorer l'offre en accompagnement, aussi bien technique que matériel et financier par rapport à la demande des jeunes. Ceci pourrait passer par la création de :

- Un portefeuille de filières innovantes en développement en phase avec les orientations de développement socio-économique;
- Des mécanismes et des outils performants permettant de recruter et de suivre un nombre important de porteurs de projets.

- Poursuivre la formation des conseillers et facilitateurs sur tous les outils pertinents afin d'accroître l'offre de services proportionnellement aux besoins des jeunes.

11. Mesures pour le renforcement de CLE et des échanges entre jeunes

- Par rapport à CLE : (i) rendre autonome la Plateforme CLE dans chaque Université et améliorer les conditions matérielles et d'équipement afin de faciliter l'accès à la plateforme pour le plus grand nombre d'apprenants intéressés ; (ii) institutionnaliser CLE au niveau d'un maximum possible de structures, y compris les autres ministères techniques qui ont des centres de formation professionnelle (par exemple: Tourisme, Agriculture, Artisanat).
- Organiser des événements pratiques du genre « Journées » et ateliers sur des thèmes spécifiques (par exemples : entrepreneuriat féminin, financement des TPE/PME, adéquation emploi/formation, etc.).
- Promouvoir des échanges entre les jeunes Marocains porteurs d'idée de projet avec d'autres nationalités des pays avec qui le Maroc peut envisager de telles activités (nature des relations de coopération, pertinence des contextes, ...), et ce en Afrique, en Europe, Canada, etc., pour un enrichissement des connaissances, une inspiration en idées de projets et pour davantage de motivation.

Aux structures nationales :

12. Afin d'améliorer le mode opératoire de ciblage/ sélection des jeunes et leur participation :

- Dans le cadre des prestations, porter une attention particulière sur les personnes avec handicap, les personnes totalement analphabètes et les plus défavorisées pour des orientations professionnelles spécialisées et l'utilisation d'outils et de thèmes adaptés à leurs conditions. Ceci peut se faire notamment par : (i) la conception et l'application de critères préconçus de sélection assortis de questionnaire adapté, (ii) l'utilisation des outils et de matériel adaptés et spécifiques ainsi que de l'expertise dont le corps de conseillers desdites structures a été doté lors des diverses formations et des sessions de sensibilisation dans le cadre du projet Jeunes au Travail. Si nécessaire, se rapprocher de partenaires spécialisés, tel que le BIT, pour un appui afin de réaliser un optimum de résultats lors des prestations de services.
- Pour faciliter une plus grande participation des femmes, prendre en considération certaines flexibilités lors de la programmation des formations, par exemple en : (i) évitant, sinon limitant les formations de durée continue (par exemple : toute une journée), (ii) faisant preuve de souplesse dans l'agenda des formations et constituer les groupes en conséquence.
- Tenir surtout compte de la crédibilité et des qualités personnelles des jeunes bénéficiaires lors de leur inscription et si nécessaire, réviser le questionnaire d'entrée en conséquence.

13. Dans les régions, les plans de développement régionaux offrent des opportunités pour s'aligner sur les stratégies de territorialisation/régionalisation du Gouvernement, notamment dans le domaine du développement de l'entrepreneuriat. Il est donc recommandé aux prestataires de services, considérant leur expérience dans le cadre du projet Jeunes au Travail, de : (i) poursuivre sinon développer davantage leur accompagnement de proximité au bénéfice des jeunes femmes et hommes, en s'alignant sur les plans régionaux respectifs et tirer avantage des caractéristiques propres de chaque région, (ii) déléguer à leurs agences régionales toutes les prérogatives nécessaires requises et partager avec elles les informations essentielles pour mieux réussir leur mission au niveau local.

14. Par rapport aux facilitateurs, il est revenu que tous les conseillers/facilitateurs ne jouissent pas nécessairement des conditions idoines pour opérer vis-à-vis des apprenants ; aussi, il est recommandé de prendre des mesures en leur faveur, en offrant des conditions de traitement des formateurs/ facilitateurs afin non seulement de leur faciliter la tâche de façon pratique, mais aussi de les motiver, particulièrement eu égard au volontariat requis dans la dispense de la formation des jeunes et les coûts personnels induits pour se rendre aux lieux de formation des formateurs, lieux centralisés à Casa et Rabat.

SIGLES ET ABREVIATIONS

ACDI	Agence Canadienne pour le Développement International
AFEM	Association des Femmes Chefs d'Entreprises du Maroc
AMC)	Affaires mondiales Canada
ANAPEC	Agence Nationale de Promotion de l'Emploi et des Compétences
ANPME	Agence Nationale pour la promotion de la Petite et Moyenne Entreprise
APEFE	Association pour la Promotion de l'Education et de la Formation à l'Etranger
BTP	Bâtiments et Travaux Publics
BIT	Bureau International du Travail
CCN	Comité Consultatif National
CEDAW	« Convention on the Elimination of Discrimination against Women »
CGEM	Confédération générale des entreprises du Maroc
CESE	Conseil Economique, Social et Environnemental
CLE	Comprendre l'Entreprise
CMR	Cadre de Mesure du Rendement
COFIL	Comité de pilotage
CRI	Centre régional d'investissement
CTP	Conseiller technique principal
DEF	Développement de l'Entrepreneuriat Féminin
DFP	Département de la Formation Professionnelle
EF	Entrepreneuriat Féminin
ESPOD	Association marocaine pour la promotion de l'entreprise féminine
ETF	European Training Foundation
FAMOS-CHECK	Female And Male Operated Small enterprises
FMEF	Fondation marocaine pour l'Education financière
GEDI	Global Enterprise Development Index
GET AHEAD	Gender and Entrepreneurship Together
GERME	Gérer Mieux votre Entreprise
HCP	Haut-Commissariat au Plan IPF Indice de Participation des Femmes
MAECDC	Ministère des Affaires Etrangères, du Commerce et Développement Canada
MCINET	Ministère du Commerce, de l'Industrie et des Nouvelles Technologies de l'Information
MEAS	Ministère de l'Emploi et des Affaires Sociales
MENA	Moyen-Orient et Afrique du Nord
MTIP	Ministère du Travail et de l'Insertion Professionnelle
ODCO	Office du Développement et de la Coopération
ODD	Objectifs de Développement Durable
OFPPT	Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail
OIT	Organisation Internationale du Travail
ONDH	Observatoire National du Développement Humain

PGE	Programme Gouvernemental pour l'Égalité
PJPJ	Fonds Pour les Jeunes et Par les Jeunes
PME	Petite et Moyenne Entreprise
PMO	Plan de Mise en Œuvre
RSE	Responsabilité Sociale des Entreprises
SAE	Services d'Appui à l'Entreprise/Entrepreneuriat
SNE	Stratégie nationale pour l'Emploi
SNEES	Stratégie Nationale de l'Équité et de l'Égalité entre les Sexes
TDR	Termes de référence
TPE	Très Petite Entreprise
USD	Dollar américain

Table des matières

PAGE DE COUVERTURE.....	2
RESUME EXECUTIF.....	3
Introduction.....	17
I.LE CONTEXTE	17
1.1. Caractéristiques du secteur de l’Emploi au Maroc.....	17
1.2. Les initiatives pour faire face aux problèmes de l’emploi des jeunes.....	19
1.3. Rôle du BIT au Maroc	19
II.DESCRPTION DU PROJET	20
2.1. Les objectifs du projet	20
2.2. Les bénéficiaires du projet	21
2.3. La stratégie du projet	22
III.BUT, CHAMP ET CLIENTS DE L’EVALUATION	23
3.1. Objectif de la mission d’évaluation	23
3.2. Principaux destinataires de l’évaluation.....	23
IV.METHODOLOGIE	24
4.1. Principes de base de l’approche.....	24
4.2. La collecte de données nécessaires.....	25
4.3. Critères et questions d’évaluation	26
V.CONSTATS ET RESULTATS.....	27
5.1. Conception du projet.....	27
5.1.1. Le processus	27
5.1.2. Mise à jour et validation de la conception du projet	29
5.1.3. La prise en compte de la dimension Genre	30
5.2. Pertinence	31
5.2.1. Pertinence par rapport aux politiques et stratégies nationales.....	31
5.2.2. Pertinence par rapport aux priorités d’aide au développement du Canada	32
5.2.3. Pertinence par rapport aux missions du BIT	33
5.2.4. Lien avec les Objectifs de Développement Durable (ODD)	33
5.2.5. Lien avec le Plan Cadre des Nations Unies d’Aide au Développement (UNDAF).....	35
5.2.6. Pertinence par rapport aux bénéficiaires.....	36

5.3. Efficacité du projet	37
5.3.1. Les résultats atteints par le projet.....	37
5.3.2. Réalisations en matière de Genre	49
5.3.3. La prise en compte de l'économie verte	52
5.3.4. Les réalisations du Fonds pour les Jeunes et par les Jeunes (PJPJ)	52
5.3.5. Les acquis du projet sur lesquels il est possible de construire un projet ultérieur	54
5.4. Efficacité du dispositif de gestion.....	56
5.4.1. Les arrangements de gestion	56
5.4.2. Sur le plan programmatique.....	60
5.4.3. Le Partenariat	60
5.4.4. Le Suivi-Evaluation.....	63
5.4.5. Communication et visibilité du projet / partage de connaissances	65
5.5. Efficience du Projet.....	66
5.6. Durabilité	68
5.7. Conclusions et Recommandations	71
5.7.1. Conclusions.....	71
5.7.2. Recommandations.....	72
5.8. Enseignements appris et Bonnes pratiques	78
5.8.1. Enseignements appris.....	78
5.8.2. Les bonnes pratiques.....	80
ANNEXES.....	82
Annexe 1 : Termes de Référence de l'Evaluation.....	83
Annexe 2 : Liste des personnes rencontrées/contactées.....	97
Annexe 3 : Liste des documents consultés.....	100
Annexe 4 : Critères et questions d'évaluation	102
Annexe 5 : Leçons apprises au format requis.....	108
Annexe 6 : Bonnes pratiques au format requis.....	118

Liste des tableaux

Tableau 1 : Risques identifiés lors de la conception	29
Tableau 2 : Liens du Projet avec les ODD	35
Tableau 3 : Réalisations par rapport aux résultats attendus (Composante 1)	40
Tableau 4 : Réalisations par rapport aux résultats attendus (Composante 2)	42
Tableau 5 : Réalisations par rapport aux résultats attendus (Composante 3)	45
Tableau 6 : Réalisations par rapport aux résultats attendus (Composante 4)	48
Tableau 7 : Coûts totaux par résultats immédiats	68

Introduction

Le projet Jeunes au Travail est soumis à la politique d'évaluation du BIT et aux principes de la gestion axée sur les résultats. Il est notamment prévu une évaluation externe indépendante. C'est dans ce cadre que la mission d'évaluation finale du projet a été conduite au cours de la période Mai - Juillet 2018. La mission a collecté des informations par une revue documentaire et par des entretiens avec différentes parties prenantes ; ce qui a permis d'élaborer le présent rapport qui reflète aussi bien l'appréciation des intervenants que les opinions de la mission d'évaluation.

Le rapport est bâti autour de 5 chapitres qui reflètent les thèmes d'évaluation tels que prévus par les Termes de Référence (TDR). Chacun des chapitres est décomposé en sous-chapitres qui sont à leur tour subdivisés en sections.

Au moment où l'exercice tire vers sa fin, la mission d'évaluation voudrait exprimer sa gratitude à toutes celles et tous ceux, parmi les parties prenantes, qui se sont mobilisés avec professionnalisme et considération pour lui apporter, outre les informations nécessaires, leur soutien, conseils et orientations sans lesquels ce rapport n'aurait pas été possible.

I. LE CONTEXTE

1.1. Caractéristiques du secteur de l'Emploi au Maroc

Le Maroc fera face, d'ici 2025, à une forte demande d'emplois décents liée à sa transition démographique (hausse de la population active et vieillissement de la population) et aux mutations sociétales (urbanisation, progrès sociaux et démocratiques).

L'emploi, et particulièrement l'emploi des jeunes, est placé au cœur des politiques et programmes nationaux de développement, notamment par le renforcement des capacités des partenaires nationaux tripartites. La question de l'emploi, en particulier le chômage des jeunes et la participation des femmes, demeure l'un des principaux défis de cohésion sociale et interpelle les politiques publiques en matière d'enrichissement du contenu en emplois et en employabilité, particulièrement le cas des jeunes et des femmes. La situation des demandes d'emploi montre qu'un nombre croissant de jeunes, de plus en plus qualifiés, arrive sur le marché du travail.

Un aperçu de la situation du marché du travail à la période de lancement du projet, d'après le document de projet (PRODOC), montre les caractéristiques suivantes:

- Le taux de chômage des jeunes au Maroc est élevé, avec un taux de 18%, comparé à un taux de chômage des adultes de 10%, quoique tous deux inférieurs à la moyenne de la région Moyen-Orient – Afrique du Nord (MENA), où on note 25% taux de chômage chez les jeunes.
- Le taux de participation des femmes marocaines aux forces de travail, avec un taux de 29%, est bas parmi les pays de la région du Moyen-Orient – Afrique du Nord.
- Le taux de sous-emploi au Maroc s'élevait à 20%.
- Il est estimé que 75% de l'emploi marocain relève de l'emploi informel, sans aucun dispositif de protection. La grande majorité des travailleurs informels sont indépendants.

A une période plus récente, (entre le premier trimestre 2017 et la même période en 2018), selon l'enquête nationale sur l'emploi du Haut-commissariat au plan (HCP), la situation du marché de travail au Maroc, se présentait comme suit :

La situation du marché de travail a été marquée par la persistance à la baisse des taux d'activités et d'emplois.

Le taux de chômage est ainsi passé de 10,7 % à 10,5 % au niveau national, de 15,7 % à 15,6 % en milieu urbain et de 4,1 % à 3,5 % en milieu rural. Les baisses les plus importantes du taux de chômage ont été relevées parmi les adultes âgés de 35 à 44 ans (-0,8 point) et les personnes n'ayant aucun diplôme (-0,3 point). En revanche, les hausses les plus importantes ont été enregistrées parmi les jeunes âgés de 15 à 24 ans (+0,2 point), particulièrement parmi les citadins d'entre eux (+2 points). Le taux de sous-emploi a ainsi augmenté de 0,2 point, par rapport au premier trimestre de 2017, passant de 9,8 % à 10,0 %. Il a augmenté de 10,3 % à 10,7 % en milieu rural et a stagné à 9,4 % en milieu urbain.

L'emploi des jeunes : les jeunes âgés de 15 à 24 ans figurent parmi les plus touchés par le chômage avec 26,5 % au niveau national et 42,8 % en milieu urbain. Les difficultés montantes des jeunes à trouver un emploi stable et à s'assurer une relative autonomie financière entravent l'insertion et la protection des jeunes qui ne peuvent être assurées. Ce qui requiert l'adoption et la mise en œuvre de stratégies concrètes dans le but d'assurer la réelle participation des jeunes à l'effort de développement durable et une équitable jouissance des fruits qui en résultent. Les principales lacunes résident dans la difficulté d'offrir des services d'éducation non seulement de qualité, mais aussi adaptés, permettant ainsi aux jeunes d'être compétitifs sur le marché du travail.

S'agissant des femmes, les taux de chômage les plus élevés sont enregistrés principalement parmi elles avec 14,7 % contre 8,8 % pour les hommes. De même, l'accès des femmes au marché de l'emploi reste faible et largement en deçà de celui des hommes avec des taux respectifs de 22,4 % et 71,6 % en 2017.

L'une des raisons déterminantes de cette faible participation est la prise en charge du foyer par les femmes, à savoir la nécessité de s'occuper des activités domestiques ou prendre soin des enfants. L'enquête montre que, selon l'âge, les femmes de moins de 30 ans sont les plus disposées à intégrer le marché de travail avec 15,4 %, suivies de celles âgées de 30 à 44 ans (14,2 %).

Il a été observé qu'il y a des disparités au niveau de l'emploi, non seulement selon l'âge mais aussi en fonction du genre. Des disparités sont aussi observées entre les régions et les localités.

Quant à l'entrepreneuriat, la quasi-totalité des entrepreneurs sont des travailleurs indépendants, de sexe masculin et de faible qualification. Ils constituent 34,3 % de l'ensemble d'actifs occupés âgés de 15 ans et plus ; 39,4 % pour les hommes et 17,4 % pour les femmes ; 31,4 % en milieu urbain et 37,8 % en milieu rural.

Les femmes marocaines entrepreneures représentent 10 à 12% du nombre total des entrepreneurs au niveau national, d'après l'étude sur «le Développement de l'Entrepreneuriat Féminin au Maroc (DEF) ». Les entreprises dirigées par les femmes bénéficient certes de toute l'offre générique des mesures incitatives instituées au profit de la TPME, et aussi d'un nombre d'initiatives ciblant le développement de leurs entreprises et leur accomplissement personnel en tant que femmes entrepreneures, mais ces aides restent insuffisantes par rapport à la demande potentielle en la matière.

Selon les nouvelles projections du Haut Commissariat au Plan (HCP), le taux de chômage devrait se stabiliser, tandis que l'inflation intérieure devrait baisser pour s'établir à 1,7 % en 2018 et 1,3 % en 2019.

1.2. Les initiatives pour faire face aux problèmes de l'emploi des jeunes

Au vu de telles caractéristiques de la situation de l'emploi, particulièrement celui des jeunes femmes et hommes, le Gouvernement a développé des politiques et stratégies pour renverser les tendances. Outre le fait que la nouvelle constitution du Maroc de juillet 2011 place l'emploi décent comme une priorité, le Gouvernement a pris un certain nombre d'autres engagements et mesures fortes contenus dans la Stratégie nationale pour l'emploi à l'horizon 2025, et déclinée en un Plan national de promotion de l'emploi (PNE) sur la période 2017 - 2021.

Le Plan National de promotion de l'Emploi (Programme MOUMK'IN), vise le développement des parcours de formation alternée et leur meilleure valorisation à travers, par exemple, la mise en place de passerelles entre les établissements de formation professionnelle et l'enseignement universitaire ou les écoles supérieures. Au-delà du rehaussement des capacités des élèves et des étudiants, la réforme du système d'éducation-formation doit, également, avoir pour finalité d'améliorer leurs aptitudes comportementales favorisant ainsi leur employabilité ainsi que l'épanouissement de citoyens ouverts sur leur environnement et animés par la volonté d'entreprendre et d'innover (Conseil Economique, Social et Environnemental CESE, 2013).

Les jeunes, les femmes, les populations rurales sont les plus nombreux à composer les catégories marginalisées et de faible accès aux droits élémentaires comme l'éducation et l'emploi, qui sont des déterminants pour le bien-être économique et social.

Du point de vue des catégories de population ciblées par le projet Jeunes au travail, trois catégories sont prioritaires :

- Les Jeunes : leur poids démographique, la diversité et l'ampleur des défis qu'ils posent déjà et continueront à poser à l'avenir font d'eux une cible prioritaire.
- Les Femmes : des progrès notables ont été accomplis, ces dernières années au Maroc, en faveur de la promotion et la défense des droits humains des femmes, mais les défis et les efforts afin de réduire les inégalités de genre restant à accomplir demeurent encore importants.
- Les Populations rurales : c'est parmi elles que les déficits sociaux sont les plus largement enregistrés.

La mise en œuvre du projet Jeunes au Travail reflète l'opérationnalisation des dispositions de ce Plan.

1.3. Rôle du BIT au Maroc

L'Organisation internationale du Travail (OIT) est une agence spécialisée des Nations Unies qui a pour principaux objectifs de promouvoir les droits au travail, d'encourager la création d'emplois décents, de développer la protection sociale et aussi de renforcer le dialogue social dans le domaine du travail. Elle a une relation de longue date avec le Maroc.

Le présent projet s'appuie non seulement sur l'expertise technique de l'Organisation, mais aussi sur un précédent projet qu'elle a mis en œuvre avec le soutien financier de l'Agence Canadienne pour le Développement International (ACDI) au Maroc entre 2008 et 2011. Il s'agissait du projet pour la promotion de l'éducation à l'entrepreneuriat en Afrique du Nord.

Le BIT met en œuvre d'autres projets de coopération au développement au Maroc, destinés à développer l'employabilité et à promouvoir des emplois décents. C'est le cas par exemples du projet de rédaction de la Stratégie Nationale de l'Emploi, du projet de Relecture du Code du travail ainsi que le projet « Interregional Arab Labour Migration (IRAM) », Améliorer la gouvernance de la migration de la main d'œuvre et la protection des droits des travailleurs migrants en Tunisie, au Maroc, en Egypte et en Libye.

II. DESCRIPTION DU PROJET

Le projet Jeunes au Travail est mis en œuvre par le Bureau international du Travail (BIT), grâce à l'appui financier du Ministère des Affaires mondiales Canada (AMC), sous la forme d'une Entente de Subvention, pour une durée initiale de 4 ans (Mars 2012-Mars 2016), prolongée par la suite jusqu'en Juin 2018.

Le partenaire institutionnel national du projet est le Ministère du Travail et de l'Insertion Professionnelle (MTIP).

La zone d'intervention couvre 3 Régions qui sont : Souss-Massa, Orientale et Axe Casablanca-Kenitra, considérées comme des régions pilotes pour les composantes 3 et 4, tandis que les composantes 1 et 2 sont plutôt nationales.

2.1. Les objectifs du projet

Le projet Jeunes au Travail a pour objectif d'améliorer l'employabilité et l'entrepreneuriat des jeunes femmes et hommes dans trois régions cibles pilotes indiquées ci-dessus, à savoir : l'Oriental, Sous-Massa et l'axe Casablanca-Kénitra. Il vise à accroître les opportunités d'emploi pour les jeunes et les femmes au Maroc. Le projet répond aux principales contraintes du côté de la demande du marché du travail (renforcer une demande faible à travers l'éducation et la formation en entrepreneuriat) et cherche également à résoudre l'écart entre l'offre et la demande du marché du travail (renforcer les services des centres locaux d'emploi). De façon plus spécifique, d'après le document de projet (PRODOC), il est attendu du projet ce qui suit :

Résultats immédiats et produits du projet

1. Compétences entrepreneuriales améliorées ainsi que la sensibilisation au monde des affaires des jeunes femmes et hommes scolarisés.

Produits attendus:

- Une nouvelle version marocaine des modules de formation du programme Comprendre L'Entreprise (CLE), comprenant une approche genre et sensible à la dimension environnementale, est mise en œuvre dans les établissements de formation professionnelle et d'enseignement supérieur à travers le Maroc.
- L'Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail (OFPPT) et les universités ont adapté leur système de suivi et d'évaluation pour suivre la participation des jeunes dans le programme CLE.
- Les établissements de l'OFPPT, du DFP et les Universités, disposent d'un outil d'information pour les jeunes scolarisés sur les agences locales de l'ANEPEC et les fournisseurs de services d'appui à l'entreprise.

- Une évaluation d'impact de CLE est effectuée à l'OFPPT et les résultats sont diffusés auprès des responsables.

2. Les décideurs au sein du Gouvernement ont un accès accru à des recommandations portant sur la façon d'améliorer les politiques et les programmes de promotion de l'emploi des jeunes et de l'entrepreneuriat féminin.

Produits attendus:

- Un groupe de travail national pour le Développement de l'Entrepreneuriat Féminin (DEF) est mis en place pour fournir des recommandations prioritaires aux parties prenantes et aux décideurs qui élaborent les politiques relatives à l'entrepreneuriat féminin.
- Les Associations de Femmes Entrepreneurs au Maroc reçoivent une assistance technique pour renforcer leurs capacités.
- Une campagne médiatique pour la promotion de l'EF est réalisée pour accroître le niveau de sensibilisation du grand public.
- Un "groupe de réflexion" axé sur les jeunes est créé en tant qu'organe de proposition de recommandations en vue de l'amélioration des politiques et programmes d'emploi des jeunes.
- Les organisations de la société civile dirigées par des jeunes reçoivent des subventions et une assistance technique pour des projets liés aux emplois verts et à l'entrepreneuriat féminin.

3. Renforcement des capacités des centres publics de l'emploi à fournir de meilleurs services d'emploi aux jeunes femmes et hommes non scolarisés dans les zones pilotes.

Produits attendus:

- Des agences de l'ANAPEC disposent d'une offre de services pour servir les jeunes non diplômés, dans les régions cibles.
- Un service d'orientation est mis en place pour les jeunes femmes et hommes non diplômés vers les opérateurs de formations et d'appui/accompagnement à l'entrepreneuriat.
- Le personnel de l'ANAPEC des régions cibles est formé sur l'approche genre, la promotion des emplois verts et l'insertion des personnes avec handicap.

4. Renforcement des capacités des prestataires de Services d'Appui aux Entreprises (SAE) à fournir des services de soutien financiers et non financiers adaptés aux jeunes femmes et hommes qui ne sont plus dans le système scolaire afin de les aider à démarrer ou à améliorer leur entreprise dans des zones pilotes.

Produits attendus

- Les outils de formation de l'OIT adaptés au contexte local et aux besoins des jeunes femmes et hommes sont mis à la disposition des prestataires de services financiers et non financiers d'appui aux entreprises (SAE).
- Les formateurs provenant des SAE sont accrédités sur les différents outils disponibles du BIT pour mieux accompagner et servir les jeunes non-diplômés dans les zones cibles.
- Le personnel des prestataires de SAE a reçu une formation sur l'approche genre, la promotion des emplois verts et l'insertion des personnes handicapées.
- Les prestataires de services financiers et non financiers d'appui aux entreprises sont liés aux agences de l'ANAPEC.
- Une campagne de sensibilisation sur l'entrepreneuriat visant les jeunes, est lancée.

2.2. Les bénéficiaires du projet

Les bénéficiaires directs sont les suivants

- Le Ministère du Travail et de l'Insertion professionnelle, le Département de la formation professionnelle ainsi que l'ANAPEC, l'OFPPT et l'Office du Développement et de la Coopération (ODCO).
- Le Ministère de l'Education Nationale, de la Formation Professionnelle, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche Scientifique.
- Les Universités et les écoles professionnelles participent à l'élaboration des programmes d'enseignement de l'entrepreneuriat.
- Les fournisseurs de services d'appui aux entreprises (travaillant avec des femmes et / ou des jeunes en particulier) et d'autres ONG travaillant avec des femmes et des jeunes et des institutions de micro finance.
- Des Associations d'entreprises (associations d'employeurs, de jeunes et de femmes).
- Des Associations nationales de jeunes ;
- Des Associations de femmes entrepreneures.

Les bénéficiaires finaux quant à eux sont (conformément au document de projet):

- Les jeunes scolarisés : jeunes femmes et hommes en formation professionnelle ou enseignement supérieur.
- Les jeunes non scolarisés : jeunes femmes et hommes en dehors de tout cadre formel d'éducation et qui sont au chômage, sous-employés ou employés dans le secteur informel.
- Les femmes entrepreneures membres d'associations ainsi que les femmes aspirant à être des entrepreneures ou voulant lancer une activité génératrice de revenu.

Lien avec le BIT : Normalement, le cadre de référence de la coopération entre le BIT et un pays membre est le Programme Pays de Promotion de Travail Décent (PPTD). Pour le moment, il n'y en a pas au Maroc. En conséquence, la coopération au développement du BIT avec le Maroc se fait sur la base de résultats de programme pays (Country Programme Objectives, CPO) qui sont identifiés conjointement par le BIT et les mandants, mais sans être validés de manière tripartite. Ainsi le projet appuie essentiellement la réalisation des résultats de pays suivants :

- MAR101 - L'emploi, et particulièrement l'emploi des jeunes est placé au cœur des politiques et programmes nationaux de développement, notamment par le renforcement des capacités des partenaires nationaux tripartites.
- MAR102 - Améliorer l'employabilité, les opportunités et les compétences entrepreneuriales des jeunes, en particulier des jeunes femmes.

2.3. La stratégie du projet

La stratégie de la mise en œuvre se compose de certains éléments dont les principaux sont :

- Bâtir sur l'expérience et les enseignements de projets passés réalisés avec l'appui du Canada.
- Tirer partie d'une part, des outils de développement de l'emploi et de l'entrepreneuriat qui ont fait leur preuve, et d'autre part, des réseaux existants de formateurs et d'enseignants.
- Offrir des outils adaptés pour les jeunes femmes et intégrer l'égalité femme-homme dans les réseaux de prestataires de services.
- Renforcer la réactivité des jeunes dans les domaines de l'emploi, l'entrepreneuriat et des services financiers suite au soutien direct qui leur a été apporté.

- Porter l'attention sur les zones pilotes spécifiques sélectionnées comme telles.
- Faciliter la participation des jeunes et des femmes dans les processus de prise de décision.
- Sélectionner des groupes cibles confrontés à des obstacles spécifiques tels que les jeunes scolarisés et non scolarisés, dans les zones urbaines et rurales.
- Élaborer et mettre en place des informations et des données susceptibles de renforcer la capacité du gouvernement dans ses choix stratégiques et pour le suivi conséquent des programmes.

Comme on peut le constater, le projet Jeunes au Travail est un projet d'appui institutionnel pour renforcer les capacités des organisations intermédiaires responsables de former et suivre les jeunes femmes et hommes dans le domaine de l'emploi et de l'entrepreneuriat.

III. BUT, CHAMP ET CLIENTS DE L'ÉVALUATION

3.1. Objectif de la mission d'évaluation

L'évaluation a pour objectifs de :

- Donner une appréciation indépendante des progrès et résultats obtenus à ce jour du projet vers l'atteinte des objectifs en mettant l'accent sur la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la pérennisation des actions entreprises.
- Donner une appréciation de la conception du projet, de la stratégie suivie et des modalités de mise en œuvre choisies, afin de rendre compte aux mandants et aux bailleurs de fonds.
- Permettre également au pays, à l'OIT et à ses partenaires de tirer les leçons pour mieux aborder les questions de promotion de l'emploi et de l'entrepreneuriat des jeunes au Maroc dans le futur.
- Par ailleurs, s'assurer dans quelle mesure les recommandations formulées par l'évaluation à mi-parcours ont été considérées par le projet.

Quant à son étendue, l'évaluation devra couvrir l'ensemble des résultats planifiés dans le cadre du projet et dans toutes les régions de mise en œuvre et ce, depuis le démarrage du projet jusqu'au moment de l'évaluation.

L'évaluation fera des recommandations sur les aspects particuliers tels qu'indiqués dans les TDR, c'est-à-dire, prenant en compte ce qui suit: entre 8 et 12 recommandations pertinentes ; préciser les destinataires des recommandations, le niveau de priorité (faible, moyenne, haute), l'implication temporelle (court, moyen, long terme), l'implication des ressources (faible, moyenne, haute).

3.2. Principaux destinataires de l'évaluation

Conformément aux TDR, les principaux destinataires de l'évaluation sont :

- Le Gouvernement du Canada, en tant que bailleur de fonds (représenté par l'Ambassade du Canada au Maroc) ;
- Le Royaume du Maroc, en tant que pays bénéficiaire (ANAPEC, OFPPT, DFP relevant du Ministère du Travail et de l'Insertion Professionnelle) ;
- Le BIT (ENTREPRISES, EVAL, PARDEV, Bureau d'Alger, Bureau du Caire), comme exécuteur du projet.

Outre le rapport de démarrage requis de l'Évaluateur au début de la mission, à la fin de sa mission, il est attendu de lui :

- Lors d'une séance de débriefing, de présenter sur place au Comité de pilotage les résultats préliminaires en fin de séjour dans le pays, puis soumettre :
- Un rapport d'évaluation préliminaire concis, selon la structure proposée dans les lignes directrices d'évaluation de l'OIT et répondant aux différentes questions et précisions d'analyse, notamment la pertinence du projet, les performances, les leçons apprises, les recommandations pertinentes pour des expériences ultérieures, et
- Un rapport final d'évaluation prenant en compte les observations formulées.

IV.METHODOLOGIE

4.1. Principes de base de l'approche

L'évaluation s'est basée sur les principes suivants :

- Une approche de base d'un travail éminemment participatif tout au long du processus, impliquant les parties prenantes principales concernées par l'évaluation aux divers niveaux : central, régional, local.
- La prise en compte systématique des réalités de l'environnement socio-économique, institutionnel et culturel des 3 régions d'intervention et du Maroc en général, ainsi que des enseignements à tirer des expériences depuis le lancement du projet.
- Une analyse qui a permis de mettre en évidence les forces, faiblesses, opportunités et risques propres de tels projets ainsi que les aspects d'impact, de durabilité et d'appropriation par les nationaux.
- La triangulation (recoupement) et la validation des informations recueillies.
- La référence aux indicateurs clefs définis dans le document de projet, nécessaires à évaluer les réalisations par rapport aux résultats attendus.
- L'évaluation a utilisé des méthodes mixtes à la fois qualitatives et quantitatives, car c'est une approche susceptible d'augmenter la fiabilité et la validité des résultats de l'évaluation.
- Le processus de collecte de données a impliqué une combinaison d'outils quantitatifs et qualitatifs de recherche, des interviews et des séances de discussion selon les cas et le contexte.

4.2. La collecte de données nécessaires

a). Briefing

Les TDR ont prévu une séance de briefing avec l'Equipe d'évaluation au démarrage de la mission. Le gestionnaire de l'évaluation avait la charge d'organiser ce briefing avec la présence des principales parties prenantes de l'OIT (CNP, superviseur technique du Projet, Chargé de programme du Bureau d'Alger, EVAL). Dans la pratique, une séance qui a permis la présentation du rapport de démarrage au Comité de pilotage a eu lieu, donnant ainsi l'occasion aux membres du COPIL de faire leurs observations. C'est dire que le briefing a permis d'apporter les précisions nécessaires pour davantage éclairer les besoins de la mission.

Outre, le briefing, la collecte des données s'est faite essentiellement à partir de deux principales sources qui sont présentées ci-après.

b). La revue documentaire

Dès le démarrage du travail, la mission s'est imprégnée de la documentation appropriée existante mise à sa disposition. Une telle revue documentaire visait à valoriser l'information existante, concilier les différentes sources et faciliter en conséquence leur mise en cohérence. La revue documentaire a permis un certain nombre de constats initiaux qui ont aidé à l'élaboration des outils d'évaluation.

La mission a analysé le maximum de sources d'informations significatives et pertinentes possibles rendues disponibles telles que par exemple (voir la liste précise des documents consultés en annexe 3) :

- Le document de base du projet (formulation/ conception /cadre logique/budget, etc.).
- Les programmes directement rattachés / connectés au présent projet.
- Les documents pertinents de politiques et stratégies du Maroc liées au secteur et au thème du projet.
- Des rapports pertinents d'avancement, d'évaluation, d'analyse et autres études portant sur le thème/secteur du projet dans la région géographique concernée et la période de référence.
- Des documents relatant les progrès des indicateurs de résultats et relatifs aux données financières.
- Et tous autres documents, informations et données pertinents directement relatifs au projet.

Les informations et données collectées sont vérifiées par triangulation et ont servi de base pour l'élaboration du rapport d'évaluation tel que prévu par les TDR.

c). La consultation des acteurs et parties prenantes

Pendant le déroulement de la mission au Maroc (du 14 Mai au 2 Juin 2018), et conformément au processus participatif de la phase de planification à la remise du rapport final, la mission s'est entretenue avec les parties prenantes principales ainsi que les divers autres acteurs concernés. A cet égard, des visites ont été effectuées au Maroc pour des consultations avec l'équipe du projet, les bénéficiaires directs et finaux et d'autres parties prenantes clés. Le séjour au Maroc s'est déroulé comme suit : à Rabat du 13 au 20 Mai puis de nouveau du 31 Mai au 3 Juin ; à Oujda (dans l'Oriental) du 21 au 23 Mai ; à Casablanca (axe Casa-Kenitra) du 24 au 26 Mai, et à Agadir (région du Souss Massa) du 27 au 30 Mai.

L'équipe du Projet a aidé à l'identification et à la mobilisation des personnes et structures concernées pour les d'entretiens. Au total, la mission a échangé avec 57 personnes au cours de l'évaluation. La mission d'évaluation a en outre examiné les contributions obtenues de tous les acteurs et du personnel de l'OIT impliqués dans le projet, du personnel du projet au Maroc et des principaux intervenants.

En d'autres termes, et de façon plus détaillée, la mission a procédé à des entretiens sur le terrain ou par Skype, dans toute la mesure du possible (selon la disponibilité des acteurs et le temps imparti), avec les entités suivantes (entre autres) :

- Les spécialistes du BIT : au siège du BIT (SME) et le personnel sur le terrain impliqué aux bureaux du Caire et d'Alger, et le personnel de gestion et de coordination du projet.
- Les mandants du BIT au Maroc (représentants des employeurs et des travailleurs et départements ministériels) et les membres du Comité de pilotage ;
- Le ministère assurant le portage institutionnel du projet et les départements ministériels impliqués et leurs démembrements ;
- Les structures impliquées dans la mise en œuvre du projet, notamment les autorités provinciales, l'ANAPEC, l'OFPPPT, le DFP, les Universités, etc. ;
- L'Ambassade du Canada au Maroc, Affaires mondiales Canada (AMC) ;
- Les groupes cibles bénéficiaires du projet dans les régions cibles et les acteurs de la communauté au niveau local, afin qu'ils expriment leurs besoins et préoccupations, leurs perceptions du projet et leurs suggestions éventuelles, ainsi que leur rôle dans la mise en œuvre du projet.

D'autres partenaires, services, intervenants ou personnes ressources ayant joué un rôle stratégique et/ou significatif, directement ou indirectement, dans le projet ont été consultés.

Lors des entretiens avec les acteurs locaux, la mission a pris en compte les aspects socioculturels afin de faciliter leur contribution optimale à la collecte d'informations et de données.

Outre ces deux principales sources de collecte d'informations, il convient de signaler les observations personnelles de l'évaluateur lors de la mission sur le terrain dans les régions d'intervention et dans les contacts avec les intervenants.

A la suite de la collecte d'informations et de données, la mission a procédé de façon systématique à leur organisation, leur comparaison/triangulation, puis à leur synthèse, pour ensuite déboucher sur ses propres appréciations consignées dans le rapport d'évaluation.

4.3. Critères et questions d'évaluation

La mission s'est attachée à adresser les critères d'évaluation énumérés dans les TDR notamment à l'aide de questions clés destinées à guider dans la collecte et l'analyse des informations, des conclusions et recommandations y relatives, ainsi que les leçons apprises et les bonnes pratiques. A cet effet, l'évaluation a développé une grille de critères et de questions de collecte d'informations. Conformément à l'approche axée sur les résultats appliquée par le BIT, l'évaluation a porté une attention particulière sur l'identification et l'analyse des résultats en abordant des questions clés liées aux préoccupations d'évaluation et à la réalisation des résultats/objectifs immédiats du projet. A cet effet, le cadre logique du projet a servi de référence.

Globalement, tout au long des analyses, l'évaluation a porté une attention particulière sur les aspects spécifiques (par exemple la dimension Genre, le rapport avec le travail décent, etc.), ainsi que certains autres facteurs et sensibilités propres à l'environnement socio-économique et au contexte national et régional des interventions du projet.

V.CONSTATS ET RESULTATS

5.1. Conception du projet

Constats

- 1. Le processus de la conception du projet a été participatif entre les partenaires clés, ce qui a permis de valider les résultats et cibles.*
- 2. Le temps de préparation a été plutôt long (au moins un an) ce qui a prévalu à une extension.*
- 3. Des modifications ont ainsi été apportées à la formulation de certains résultats immédiats et outputs.*
- 4. Le projet a apporté un renforcement transversal des structures à intégrer des actions favorisant légalité femmes-hommes et l'inclusion des besoins spécifiques des femmes quant à l'emploi et l'entrepreneuriat.*

5.1.1. Le processus

Le processus a été participatif entre les partenaires clés lors de la conception et du démarrage du projet. Des échanges ont eu lieu entre les partenaires principaux, à savoir le Gouvernement du Maroc (le Ministère du Travail et de l'Insertion Professionnelle), le Canada (bailleur de fonds) et le BIT (chargé de l'exécution du projet). Ces échanges ont permis d'assurer le bon démarrage du projet, et de faire le point des travaux préparatoires effectués par le BIT, et ce de façon aussi participative que possible. Ces échanges ont permis principalement de :

- valider les résultats et cibles du projet avec les principaux partenaires et les parties prenantes œuvrant dans le domaine de l'emploi des jeunes au Maroc ;
- sélectionner les régions prioritaires ;
- convenir des modalités de recrutement du personnel et de la mise en place du bureau de projet ;
- prendre contact avec la mission canadienne au Maroc et les partenaires locaux.

Le modèle logique comprend les niveaux suivants :

- 01 résultat ultime,
- 02 résultats intermédiaires,
- 04 résultats immédiats,
- 17 extrants, et
- Les principales activités du projet.

Chaque niveau représente une étape distincte dans la logique de cause à effet du projet. Le niveau le plus bas (extrants) et leurs activités décrivent comment l'intervention sera réalisée tandis que les trois niveaux supérieurs (résultats immédiats, résultats intermédiaires et le résultat ultime) représentent les changements réels qui sont attendus à différentes périodes du projet, c'est-à-dire les résultats de développement, y compris après la fin du projet.

Une telle présentation reflète bien la chaîne des résultats et montre la cohérence dans la programmation pour atteindre les produits finaux.

L'estimation des produits attendus a été réaliste, rien qu'à en juger par le taux élevé et satisfaisant des réalisations du projet. Cependant, après coup, au vu de certains taux de réalisation extrêmement élevés, on peut se demander jusqu'à quel point certaines estimations ont été réalistes.

Quant à la durée initiale planifiée du projet, à savoir 4 ans (Mars 2012-Mars 2016, la mission estime qu'elle était réaliste par rapport aux objectifs et résultats planifiés ; même si, pour des raisons particulières, la durée a été étendue ultérieurement.

Les risques ont été analysés et les mesures d'atténuation ont été identifiées en conséquence.

Tableau 1 : Risques identifiés lors de la conception

	Risques possibles	Niveau de risque	Mesures d'atténuation initiales
1	Faible intégration de l'éducation entrepreneuriale dans les programmes d'enseignement supérieur et de la formation professionnelle	moyen	Contribuer à l'intégration de l'éducation entrepreneuriale dans le cursus de formation.
2 3	Faiblesse de mise en application du système Le non-respect des engagements par les bénéficiaires Y2Y	faible à moyen	Formation du personnel sur le nouveau système Renforcer les capacités des associations
4	Les outils adaptés ne répondent pas aux exigences des non diplômés	faible	Organiser des sessions de formation sur les outils adaptés en faveur du personnel ANAPEC - Rechercher une expertise pour réaliser une adaptation appropriée
5	Non adhésion ou faible adhésion du personnel de l'ANAPEC aux formations proposées	faible	Prévoir les formations sur l'approche genre, la promotion des emplois verts et l'insertion des personnes handicapées dans le programme d'action national signé entre l'ANAPEC et le Projet « Jeunes au Travail
6	Ne pas suivre tout le circuit de l'accréditation par les personnes formées ; (faible à moyen)	faible à moyen	Sensibilisation des personnes formées pour quelles suivent tout le processus d'accréditation
7	Le message est inadapté		Choix d'une bonne firme de communication ; Tester les différents messages pour choisir les plus appropriés

La mission d'évaluation, après l'analyse de la mise en œuvre du projet, pense que l'estimation des risques a été pertinente en considération du fait que certains se sont produits. Ce qui a nécessité le recours aux mesures d'atténuation initialement retenues afin de limiter les risques concernés.

On peut mentionner en outre au niveau national, certains des changements de politique ou l'adoption de nouveaux engagements au niveau des autorités gouvernementales, susceptibles d'entraîner des réajustements et réorientations ; par exemple : la décision relative à la régionalisation, l'adoption du PGII et du Plan national de promotion de l'emploi.

5.1.2. Mise à jour et validation de la conception du projet

Dans le cadre de la finalisation du document de projet, le BIT a effectué des travaux préparatoires de façon participative avec les différentes parties prenantes principales dans le pays, dans la conception du projet, y compris les mandants du BIT selon l'approche tripartite. C'est ainsi que des missions de démarrage ont été organisées entre avril et août 2012. Lesdites missions ont permis aux experts du BIT, outre la prise de contact avec la mission canadienne au Maroc et les partenaires locaux : (i) de mettre à jour les informations dans le document de projet initial et (ii) de rencontrer les personnes avec lesquelles le BIT aurait été appelé à travailler au cours de la réalisation de son mandat, et principalement (iii) de valider les résultats et cibles du projet avec les principaux partenaires et autres acteurs œuvrant dans le domaine de l'emploi des jeunes au Maroc, (iv) de procéder au choix des régions prioritaires en consultation avec les mandants (notamment Employeurs et Travailleurs). A cette même période, il a été procédé au recrutement du personnel et à la mise en place du bureau du projet.

Les modalités opératoires de réalisation du projet ont donc été envisagées à partir de cette mise à jour de l'information. Lesdites modalités ont inclus :

- La collecte des données primaires (de février à juin 2012) en impliquant environ 100 personnes et plus de 57 organisations ;
- Les séances de validation avec le Ministère du Travail et de l'Insertion Professionnelle (MTIP) et avec Affaires mondiales Canada (ACM), les 30 mai et 14 juin 2012, pour faire le point sur les consultations, discuter des changements nécessaires et pour planifier l'étape suivante du projet
- L'atelier de travail tenu les 8 et 9 novembre 2012 à Rabat, en préparation de la première réunion du comité de pilotage, pour discuter du document de projet, de la gouvernance et du plan du travail ;
- La signature de l'accord de partenariat sur le projet avec le MTIP et son lancement officiel tenu le 13 février 2013.

Il s'est donc écoulé un temps plutôt long de préparation (au moins un an) et qui n'a pas été pris en compte dans la durée du projet, ce qui a prévalu à une extension.

Quelques très légères modifications ont été apportées à la formulation de certains des extraits. C'est le cas par exemple des extraits ci-après :

113 : « *Les établissements de formation professionnelle de l'OFPPT ont mis en place un système d'orientation pour les jeunes scolarisés vers les centres locaux d'emploi et/ou des fournisseurs de services d'appui à l'entreprise* » devenu : « *Les établissements de formation professionnelle de l'OFPPT, du DFP et les Universités disposent d'un outil d'information pour les jeunes scolarisés sur les agences locales d'emploi et les fournisseurs de services d'appui à l'entreprise* ».

211. « *Une communauté de pratique axée sur les jeunes est créée en tant qu'organe de proposition de recommandations en vue de l'amélioration des politiques et programmes d'emploi des jeunes* », devenu : « *Un groupe de travail composé de jeunes ou d'organisations de jeunes est créé en tant qu'organe de proposition de recommandations en vue de l'amélioration des politiques et programmes d'emploi des jeunes* ».

L'extrait initial du Résultat immédiat 110, tel que stipulé dans le document de projet « Evaluation d'impact de CLE est effectuée à l'OFPPT et les résultats sont diffusés auprès des responsables » a été supprimé.

5.1.3. La prise en compte de la dimension Genre

Par rapport à la prise en compte de la dimension Genre, le projet a apporté un renforcement transversal des structures à intégrer des actions favorisant égalité femmes-hommes et l'inclusion des besoins spécifiques des femmes quant à l'emploi et l'entrepreneuriat pour contribuer à une augmentation de leur participation à l'économie et la société. Le projet s'est fixé des objectifs et des indicateurs de succès quant aux cibles féminines. Certaines activités visaient également à promouvoir positivement l'apport des femmes à l'économie marocaine.

L'approche utilisée par le projet pour la prise en compte de la dimension genre (approche présentée à la fois dans les sections du rapport sur la description du projet et les tableaux de réalisations), couvre bien l'essentiel par rapport aux questions d'autonomisation de la femme, particulièrement au vu des résultats du projet dans ce volet.

5.2. Pertinence

Constats

1. *Le projet Jeunes au Travail au Maroc s'aligne sur les engagements du Gouvernement et contribue ainsi à la réalisation des objectifs définis dans divers documents de politique et stratégie du pays, en l'occurrence le Plan National de promotion de l'emploi 2017-2021.*
2. *Par rapport au développement de l'entrepreneuriat féminin, le projet est en phase avec le Programme Gouvernemental de l'Egalité II du Ministère de la Famille, de la Solidarité, de l'Egalité et du Développement social.*
3. *Par rapport au bailleur de fonds, le projet permet au Canada, qui possède une vaste expertise dans de nombreux domaines du projet, de diffuser cette expérience au Maroc.*
4. *Par rapport au BIT, le projet répond aux principaux objectifs du BIT de promouvoir les droits au travail, d'encourager la création d'emplois décents. Il répond en particulier à l'objectif stratégique d'accroître les possibilités pour les femmes et pour les hommes d'obtenir un emploi et un revenu décents.*
5. *La pertinence du projet est démontrée par son objectif de générer des revenus et créer des emplois ruraux et urbains à court et moyen terme pour les jeunes femmes et hommes dans divers secteurs d'activités et dans les trois régions pilotes ciblées ; régions qui sont représentatives des diverses préoccupations et des réalités nationales aussi bien en termes de production que de mentalités.*

5.2.1. Pertinence par rapport aux politiques et stratégies nationales

Le projet Jeunes au Travail vient en appui aux efforts entrepris par le Gouvernement marocain pour améliorer l'employabilité et le développement de l'entrepreneuriat chez les jeunes femmes et hommes. Il s'aligne sur les engagements du Gouvernement et contribue ainsi à la réalisation des objectifs définis dans divers documents de politique et stratégie du pays. Le Gouvernement du Maroc ambitionne, à travers le Plan National de promotion de l'emploi (PNE) 2017-2021, d'augmenter la compétitivité de l'économie marocaine et de promouvoir l'emploi et le développement durable, tout en œuvrant à l'adoption d'une politique publique en matière d'emploi assise sur des bases multiples, à savoir :

- La promotion de l'emploi et des relations de travail, l'amélioration des programmes de promotion de l'emploi et des performances des institutions qui en ont la charge, ainsi que le développement des conditions d'un travail décent.
- La révision et l'amélioration des incitations sectorielles et spatiales en veillant à leur lien avec la création d'opportunités d'emploi.

Par rapport aux principaux axes de la PNE, les composantes du projet s'intègrent particulièrement dans les axes de Soutien à la création d'emplois, de l'Adéquation de l'éducation et de la formation aux besoins du marché du travail, de l'Appui à la dimension régionale de l'emploi.

En lien avec les Résultats du Programme Pays (CPO, suivant les sigles en anglais), le projet appuie essentiellement la réalisation des résultats de pays suivants :

- MAR101 : L'emploi, et particulièrement l'emploi des jeunes est placé au cœur des politiques et programmes nationaux de développement, notamment par le renforcement des capacités des partenaires nationaux tripartites.
- MAR102 : Améliorer l'employabilité, les opportunités et les compétences entrepreneuriales des jeunes, en particulier des jeunes femmes.

Pour la première fois en 2015, d'après les responsables du Département de l'emploi, l'Emploi est supervisé par une structure pérenne qui est le Comité ministériel regroupant 16 ministres, sous la conduite du Chef de Gouvernement, et devenu opérationnel depuis 2017. Il y a le Comité technique de suivi présidé par le Ministre du Travail et de l'Insertion Professionnelle ainsi que des groupes de travail thématiques.

En relation avec le développement de l'entrepreneuriat féminin, le projet est en phase avec le Programme Gouvernemental de l'Égalité II (PGE II) du Ministère de la Famille, de la Solidarité, de l'Égalité et du Développement social qui sert de cadre stratégique. À cet égard, le Gouvernement a mis en place une politique de convergence qui implique, outre le Département, le Chef du Gouvernement, ainsi que l'ensemble des secteurs gouvernementaux sous la houlette du Département en charge de la femme. Quant à l'insertion professionnelle, les axes prioritaires de la stratégie de la Formation professionnelle 2021 ont été présentés en 2015 et prévoient le développement de compétences clés incluant l'entrepreneuriat et l'éducation financière, ce qui est le focus du projet Jeunes au Travail au Maroc.

5.2.2. Pertinence par rapport aux priorités d'aide au développement du Canada

Le projet Jeunes au Travail comprend un ensemble de mesures visant à promouvoir l'emploi des jeunes femmes et hommes, principalement par le biais de l'éducation et de la formation à l'entrepreneuriat, ainsi que par le renforcement des services publics d'intermédiation pour l'emploi. Sur cette base, le projet, lors de sa formulation, avait un lien direct avec deux des trois thèmes prioritaires de l'Agenda sur l'efficacité de l'aide du Canada, soit : (i) assurer l'avenir des jeunes femmes et hommes par des programmes qui les aident à accéder au marché de l'emploi, (ii) stimuler la croissance économique durable, en encourageant et en soutenant les jeunes entrepreneurs (femmes et hommes) potentiels qui créeront des emplois, sachant que la plus grande partie de l'emploi est générée dans le secteur privé. De fait, la stratégie de coopération au développement du Canada se fonde sur le fait que le développement du secteur privé est essentiel à la réduction de la pauvreté.

Le Canada possède une vaste expertise dans de nombreux domaines du projet, ce qui lui permet de diffuser cette expérience au Maroc sur la création d'emplois décents pour les jeunes femmes et hommes et sur les entreprises vertes. Autant d'éléments qui confirment la pertinence du projet Jeunes au Travail.

Du reste, il convient de signaler que le projet est construit sur la base d'un projet précédent du Canada au Maroc en partenariat avec le BIT.

Plus récemment, le Canada a adopté une politique d'aide internationale féministe qui vise, non seulement à éliminer la pauvreté et contribuer à la réalisation des objectifs de développement, mais aussi à bâtir un monde plus pacifique, plus inclusif et plus prospère. En effet, comme dit ce document de politique, le Canada croit fermement que promouvoir l'égalité des genres et renforcer le pouvoir des femmes et des filles est le moyen le plus efficace pour atteindre cet objectif. Par ailleurs, pour lui, l'approche de l'appropriation locale appliquée tout au long des projets est essentielle à l'efficacité de l'aide, tout comme l'approche participative.

Dans le cadre d'une telle politique, afin de s'assurer que son aide internationale est mieux adaptée pour atteindre les objectifs d'égalité des genres et de renforcement du pouvoir des femmes et des filles, le Canada concentre ses efforts sur six champs d'action qui sont :

- i. Principal champ d'action : l'égalité des genres et le renforcement du pouvoir des femmes et des filles. A ce niveau, Affaires mondiales Canada consacre dorénavant 15 % de son aide bilatérale en matière de développement international, à travers tous les champs d'action, à la réalisation d'initiatives dédiées à faire avancer l'égalité des genres et à améliorer la qualité de vie des femmes et des filles.
- ii. La dignité humaine (santé et nutrition, éducation, action humanitaire).
- iii. La croissance au service de tous, champ dans lequel le Canada soutient les femmes et les filles afin qu'elles développent leurs compétences, qu'elles accèdent à des postes de décision et qu'elles participent pleinement à la croissance économique de leurs communautés, notamment en soutenant la formation technique et professionnelle et l'entrepreneuriat.
- iv. L'environnement et l'action pour le climat est le secteur où le Canada est résolu à lutter contre les changements climatiques et ses répercussions, conscient que les femmes et les filles sont affectées de manière particulière par les effets des changements climatiques. C'est ainsi que le Canada soutient la création d'emplois et les opportunités d'affaires pour les femmes dans le secteur de l'énergie renouvelable.
- v. La gouvernance inclusive.
- vi. La paix et la sécurité.

5.2.3. Pertinence par rapport aux missions du BIT

Le BIT, en tant qu'agence spécialisée des Nations Unies, a pour principaux objectifs de (i) promouvoir et mettre en œuvre les principes et les droits fondamentaux au travail, (ii) accroître les possibilités pour les hommes et les femmes d'obtenir un emploi décent, (iii) étendre le bénéfice et l'efficacité de la protection sociale pour tous, et (iv) renforcer le tripartisme et le dialogue social.

Certains des résultats attendus dans lesquels s'intègrent ceux du projet sont notamment : (i) des emplois plus nombreux et de meilleure qualité pour une croissance inclusive et de meilleures perspectives d'emploi pour les jeunes, (ii) promouvoir les entreprises durables, (iii) le travail décent dans l'économie rurale, (iv) parvenir à l'égalité entre hommes et femmes et la non-discrimination. Autant de considérations qui devraient être intégrées dans l'ensemble des activités comme éléments transversaux.

Le projet est donc bien aligné à ces objectifs stratégiques. Du reste, le projet utilise les outils conçus par le BIT en matière de formation, de développement de capacités et d'encadrement technique comme moyens de création d'emplois et de promotion d'auto-emploi et d'entrepreneuriat des jeunes et des femmes.

Le projet répond donc à l'objectif stratégique d'accroître les possibilités pour les femmes et pour les hommes d'obtenir un emploi et un revenu décent. Autant de caractéristiques qui confirment la pertinence du projet par rapport à l'Agence d'exécution qu'est le BIT.

5.2.4. Lien avec les Objectifs de Développement Durable (ODD)

Les ODD, qui sont un programme destiné à ne laisser personne de côté, visent à éradiquer la pauvreté d'ici 2030, en s'attaquant à ses causes. A cet égard, les interventions du projet Jeunes au Travail ont un lien direct avec différents axes des ODD et il est attendu que les résultats de leur réalisation contribuent à l'atteinte de certains de ces axes. A titre d'illustration, quelques exemples:

Tableau 2. Liens du Projet avec les ODD

ODD	Projet Jeunes au Travail
<i>Objectif 1</i> : Eliminer la pauvreté sous toutes ses formes et partout dans le monde	<p>Meilleur accès des décideurs gouvernementaux aux recommandations portant sur l'amélioration des politiques et programmes de promotion de l'emploi des jeunes et de l'entrepreneuriat féminin.</p> <p>Le développement de l'employabilité et de l'entrepreneuriat des jeunes : améliorer leurs compétences entrepreneuriales ainsi que la sensibilisation au monde de l'entreprise des jeunes femmes et hommes scolarisés, favorisant ainsi leur accès à un emploi décent susceptible de générer des revenus et leur assurer une relative autonomie financière.</p>
<i>Objectif 5</i> : Parvenir à l'égalité entre les sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles	<p>Le projet vise la promotion de l'emploi des jeunes femmes et de l'entrepreneuriat féminin. L'égalité femme-homme est une composante transversale afin de contribuer à assurer l'autonomisation des femmes.</p>
<i>Objectif 8</i> : Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous.	<p>Le renforcement des centres d'emploi public et autres organisations intermédiaires à offrir des services d'appui financiers et non-financiers adaptés aux jeunes femmes et hommes.</p> <p>Les bénéficiaires finaux du projet sont représentatifs de diverses catégories sociales y compris les plus vulnérables.</p>
<i>Objectif 10</i> : Réduire les inégalités dans les pays et d'un pays à l'autre (offrir des possibilités à tous, quelles que soient leur identité ou leur origine. les inégalités de revenus)	<p>Intervention dans 3 régions pilotes spécifiques, représentatives en raison de leurs conditions socio-économiques, afin d'y accroître les opportunités d'emploi pour les jeunes et les femmes, sachant que les populations rurales sont les plus touchées par les déficits sociaux.</p> <p>Compétences entrepreneuriales améliorées ainsi que la sensibilisation des jeunes femmes et hommes au monde des affaires.</p> <p>L'offre de meilleurs services d'emploi aux jeunes femmes et hommes non scolarisés, non diplômés, et les personnes handicapées.</p>
<i>Objectif 13</i> . prendre d'urgence des mesures pour lutter contre les changements climatiques et leurs répercussions.	<p>La prise en compte de la durabilité environnementale et la promotion des emplois verts. Le respect de l'environnement est une des composantes transversales du projet.</p>

5.2.5. Lien avec le Plan Cadre des Nations Unies d'Aide au Développement (UNDAF)

Le projet est en phase avec certains des 6 groupes de résultats du Plan cadre 2017-2021, à savoir :

Résultat 1. Gouvernance démocratique et régionalisation avancée, consolidation du processus de régionalisation.

Résultat 2. Développement inclusif durable, par exemple intégrer la création d'emplois verts (surtout pour les jeunes et les femmes) dans les plans de développement industriel, d'environnement et d'aménagement du territoire.

Résultat 4. Education : l'adéquation de l'offre d'éducation supérieure au marché du travail est un défi majeur compte tenu du taux de chômage important des diplômés du supérieur.

Résultat 5. Inclusion économique, réduction des inégalités et des vulnérabilités : réduire les disparités entre les territoires et les régions et les inégalités liées au handicap, au genre, et à la vulnérabilité.

Résultat 6. Développement rural inclusif, intégré et durable : développer des modèles de développement socio-économiques durables, inclusifs (surtout des femmes, des jeunes, et des personnes en situation de handicap), et adaptés aux besoins des populations locales.

5.2.6. Pertinence par rapport aux bénéficiaires

Les éléments présentés ci-après contribuent à établir et confirmer la pertinence du projet par rapport aux cibles bénéficiaires. En outre, des témoignages recueillis auprès de certains bénéficiaires finaux lors de l'évaluation confirment cette pertinence (voir dans la section Efficacité/constats du présent rapport).

D'après le document « Plan de mise en œuvre » (PMO) révisé en 2014 et validé par le Comité de pilotage en 2015, la population en âge d'activité (15-59 ans) est globalement une population en majorité urbaine (60 %), jeune (45,2 % de 15-29 ans), avec une légère prédominance féminine à 51 %. La pertinence du projet est démontrée par son objectif de générer des revenus et créer des emplois ruraux et urbains à court et moyen terme pour les jeunes, et spécialement pour les raisons suivantes :

- La tranche de population visée, à savoir les jeunes de 18 à 35 ans, est celle qui est le plus exposée au chômage et à la précarité de l'emploi.
- Le projet a pris en compte les défavorisés que sont les non-scolarisés et autres groupes vulnérables qui souffrent le plus en termes d'employabilité.
- La nature des outils utilisés et la substance des interventions répondent bien au profil des bénéficiaires ciblés.
- L'auto-emploi et l'entrepreneuriat peuvent générer de nouveaux emplois pour les jeunes et les femmes, deux populations dont le taux de participation à l'économie est faible. Les prestataires de services d'appui aux entreprises manquent de capacité à bien desservir l'ensemble des besoins quant aux jeunes porteurs de projets et ceux des femmes.

Les secteurs d'activités visés, par exemple l'artisanat, les services aux femmes, l'agriculture, les produits du terroir, les textiles, l'environnement et le tourisme, présentent un fort potentiel économique.

Le choix des régions a été fait suite à des consultations menées par le BIT auprès des mandants au démarrage du projet en Avril 2012. Le choix doit sa pertinence au fait d'avoir privilégié à la fois celles qui présentent un fort potentiel en termes d'entrepreneuriat et création d'emplois tout en intégrant au moins une zone où les défis sont plus grands. En effet, chaque zone cible offre un contexte spécifique, un ensemble de partenaires et de multiples opportunités économiques.

Presque toutes les parties prenantes considèrent que les trois régions pilotes sont représentatives des diverses préoccupations et des réalités nationales (ex. nature des productions, potentiel économique, mentalité et culture par rapport à l'emploi et l'entrepreneuriat, etc.). Par exemple, lors des études menées avant le projet, on a enregistré des taux plus élevés de chômage que la moyenne nationale dans des régions comme l'Oriental (de 19,6 % en 2000 à 18,0 % en 2010), et Rabat-Salé-Zemmour-Zaer (de 20,6 % à 12,2 %).

En outre, le choix des régions a été pertinent en raison des spécificités respectives des groupes cibles et de leurs besoins et attentes par rapport à leur contexte.

5.3. Efficacité du projet

Constats

Les réalisations du projet par comparaison aux résultats initialement planifiés sont très satisfaisantes aussi bien en termes qualitatifs que quantitatifs.

- 1. Au niveau des jeunes bénéficiaires, sur la base des témoignages des bénéficiaires eux-mêmes, ainsi que l'analyse de l'évaluation, les formations assurées dans le cadre du projet ont eu des résultats significatifs et ont apporté aux jeunes des plus-values par rapport à l'emploi et à l'entrepreneuriat grâce à l'acquisition de savoir-faire.*
- 2. Les bénéficiaires ciblés avec les outils comme GET Ahead, apprécient l'enrichissement d'être formés et la transformation qui en est résultée par rapport à leurs capacités d'entreprendre.*
- 3. L'outil CLE (Connaître l'entreprise) a fait l'objet d'une plateforme en ligne. De même, il a été institutionnalisé notamment à l'OFPPPT*
- 4. Les Prestataires/Facilitateurs, se félicitent du renforcement de leurs capacités même si certains font observer des défis par rapport à l'accréditation et à l'aspect de volontariat de prestation.*
- 5. Dans les régions pilotes ciblées, l'approche expérimentale dans les trois régions a été un succès au vu des résultats réalisés (pour plus de détails, voir la présentation développée ci-après).*
- 6. Une convention de haut niveau a été signée avec la Fondation marocaine pour l'Education financière (FMEF) et ladite Fondation assure des prestations d'Education financière à la satisfaction des apprenants.*
- 7. D'importantes études ont été menées et qui mettent à la disposition des décideurs des informations et des recommandations permettant de mener des actions pertinentes notamment dans le domaine de l'entrepreneuriat.*
- 8. Par ailleurs, des cartographies ont été développées et qui facilitent l'identification des ressources/prestataires de services disponibles.*
- 9. La dimension Genre : le projet a apporté un renforcement transversal des structures afin qu'elles intègrent des actions favorisant la promotion de l'égalité femmes-hommes et l'inclusion des besoins spécifiques des femmes quant à l'emploi et l'entrepreneuriat. Le projet a visé en particulier les femmes peu alphabétisées qui sont souvent dans les milieux ruraux avec un outil spécifique GET Ahead.*
- 10. Certaines faiblesses ont impacté la réalisation optimale de certains résultats. (pour plus de détails, voir la présentation développée ci-après).*
- 11. Le Fonds Y2Y a appuyé financièrement 17 projets au total, appui complété par des formations additionnelles et d'un suivi de proximité, et ce à la satisfaction des porteurs/euses de projets bénéficiaires.*

5.3.1. Les résultats atteints par le projet

Sur la base des témoignages des bénéficiaires eux-mêmes ainsi que de la revue documentaire, la mission d'évaluation estime que globalement, les activités menées par le projet ont eu au total des résultats significatifs et très satisfaisants par rapport aux résultats attendus. Le taux d'exécution technique total moyen du projet s'élève à 161 % pour toutes les 4 composantes. Associés à ce bon taux de réalisation, les acquis pour les bénéficiaires atteignent un niveau optimal de satisfaction.

S'agissant de la prise en compte des normes internationales dans le champ de l'emploi et le développement des PME, aucun écart particulier n'a été identifié par la mission ni rapporté à la mission

par les intervenants, quant au respect des normes spécifiques à la nature des interventions du projet, comme par exemples : C88 sur les services d'emploi 1948, C122 sur la politique nationale de l'emploi 1964, C142 sur la mise en valeur des ressources humaines, 1975, etc.

5.3.1.1. Formations et outils de formation

Les qualités des formateurs du BIT chargés de former les facilitateurs ont été considérées être de très bon niveau avec une bonne pédagogie, qualités bien appréciées par les bénéficiaires. Presqu'à l'unanimité, les formateurs/facilitateurs formés estiment que, non seulement les outils et les guides développés sont simples d'utilisation appropriés et efficaces, mais qu'ils apprécient leur adaptabilité et leur souplesse. Les méthodes de formation des jeunes sont généralement actives/participatives (interactions directes) et mettent l'étudiant au centre du processus à travers l'apprentissage pratique.

Les outils contribuent réellement à faciliter la réalisation d'idées de projets par les jeunes comme en témoignent les facilitateurs/encadreurs. Un des facteurs contributeurs important est lié à l'adaptation des outils au contexte du pays, en langue arabe et même en dialecte local ; ce qui contribue à rendre les outils très proches des réalités locales et donc plus faciles à assimiler. L'efficacité des outils est aussi attribuée au fait que chacun d'eux est plus approprié à l'une ou l'autre des catégories d'apprenants (femme, homme, scolarisé/non scolarisé, etc.).

Les outils utilisés sont les suivants:

CLE « Comprendre l'entreprise » permet en particulier une acquisition de compétence et ces résultats/impacts vont au-delà des études de cas et touchent à plusieurs autres concepts qui ne sont pas dans des cours classiques de gestion tel que par exemple la personnalité de l'entrepreneur, ce qui est bien complémentaire aux enseignements classiques universitaires en management. Cet outil a été une réussite avec de très bons résultats dans la préparation des jeunes à l'entrepreneuriat. Le système est bien en place puisqu'il a été récemment institutionnalisé par l'OFPPT.

GERME (Gérez mieux votre entreprise), qui se compose de 3 modules, sied mieux pour des apprenants qui ont un certain niveau de scolarisation plutôt élevé. Mais, une version simplifiée, plus précisément le niveau 1, est disponible et convient particulièrement bien aux apprenants non-scolarisés.

« *GET Ahead*, « Aller de l'avant pour les femmes dans l'entreprise » est un outil spécifique destiné particulièrement aux femmes. Il a permis d'atteindre des résultats efficaces du fait que l'outil est adapté aux cibles non-scolarisées, notamment en raison de sa simplicité.

L'Education financière : Cet outil, qui porte essentiellement sur la gestion du budget et des finances personnelles et familiales, s'est révélé être aussi utile à d'autres fins. En effet, même si la formation en Education financière ne touche pas à la gestion financière de l'entreprise comme telle, pour certains apprenants, elle a eu l'effet indirect d'inspirer une meilleure gestion financière de leurs initiatives.

L'Education financière s'est avérée très opportune comme élément complémentaire, sinon indispensable, dans le cadre de la formation à l'entrepreneuriat, raison pour laquelle cet outil a eu de bons résultats.

5.3.1.2. Les réalisations par composante (Résultats immédiats)

Composante 1.

Compétences entrepreneuriales améliorées et la connaissance du monde des affaires des jeunes femmes et hommes scolarisés. (Voir tableau 3)

Au niveau de la composante, nombreux sont les taux de réalisation des extrants au-dessus de 100 % (Résultat immédiat 110, extrant 111 et une partie de l'extrant 113), c'est-à-dire qu'elles ont dépassé largement ce qui avait été planifié, allant même jusqu'à plus de 369 % (comme indiqués dans le tableau ci-dessous). Ce qui est bien sûr très satisfaisant. On peut cependant se demander pourquoi d'aussi larges différences en plus. Est-ce à dire que les prévisions avaient été sous- estimées par rapport à la réalité des besoins et de l'engouement des jeunes pour la formation CLE, ou bien est-ce dû aux extensions de durée qui ont rallongé le temps d'exécution du projet ? A moins que cela puisse être tout à fait aussi attribué à l'efficacité des partenaires prestataires de services, ou à une très bonne efficience dans la mise en œuvre des interventions concernées. Il peut tout aussi bien s'agir d'une combinaison de plusieurs de ces facteurs, comme le pense la mission d'évaluation.

Les taux de réalisation inférieurs à 100% sont très limités. Dans le cas par exemple de la question portant sur le degré auquel les jeunes orientés considèrent la liste des organisations qui leur est livrée comme étant complète (37%). On peut penser que ceci est dû au fait que le document en question n'avait pas encore été suffisamment vulgarisé, mais qu'il le serait avec le temps.

Au-delà des chiffres, l'analyse par la mission fait ressortir les effets suivants de la composante 1.

En matière d'Education entrepreneuriale, grâce aux interventions du projet, en particulier l'outil CLE, des diplômés chômeurs ont été requalifiés et des nouvelles filières leur ont été proposées. La formation a permis aux apprenants d'acquérir des connaissances en entrepreneuriat et d'autres compétences de vie courante (communication, travail en équipe, résolution de problèmes, prise de risque, etc.).

Dans les Universités, les formations en entrepreneuriat ont suscité un grand intérêt auprès d'étudiants en Lettres, Sciences humaines, en science physique et pharmacie, à la surprise de certains enseignants/facilitateurs. Ils sont très enthousiastes, facteur qui contribue à augmenter la demande d'une telle formation.

Les facilitateurs estiment qu'ils sortent eux-mêmes enrichis de la formation reçue et que la pédagogie apprise pourra même leur servir dans l'enseignement d'autres matières.

Quant aux jeunes femmes et hommes bénéficiaires, les impacts sont notamment ce qui suit:

- Une bonne acquisition/assimilation d'outils et de méthodes pratiques pour entreprendre. En conséquence, les apprenants deviennent plus ouverts, plus communicatifs, ce que confirment des enseignants/facilitateurs rencontrés lors de la mission.
- Les jeunes viennent avec une idée et repartent de la formation avec une autre en raison de l'éclairage et du nouveau savoir-faire reçus. Ils apprennent à prendre des initiatives ce qui contraste avec l'enseignement classique qui prépare plutôt des fonctionnaires.

Par ailleurs, des mesures particulières ont été prises en rapport avec CLE :

L'institutionnalisation de CLE au niveau de l'OFPPPT depuis 2016, ce qui veut dire tous les apprenants doivent suivre la formation CLE quel que soit leur secteur d'activité, ce qui est une condition sine qua

non pour avoir le diplôme. Ceci est un véritable acquis non seulement en raison de l'impact de cette formation dans le développement des capacités entrepreneuriales des jeunes apprenants, mais aussi du fait que c'est un facteur de pérennisation.

La mise en place de la plateforme CLE. La plateforme est installée en ligne au sein des Universités et gérée par l'Université elle-même. Elle permet aux étudiants de suivre CLE à distance, favorisant ainsi le développement de l'e-learning. La plateforme contient 9 modules avec des exercices et des formulaires entré/sortie du programme CLE. La plateforme CLE est un des acquis importants du projet encore faut-il qu'elle puisse être opérationnalisée, institutionnalisée et gérée avec efficacité, au vu de certains défis. En effet, son utilisation a des limites car posant des problèmes d'accès pour ceux qui n'ont pas le matériel et les équipements adéquats, comme c'est le cas de certains étudiants/apprenants. Une autre faiblesse évoquée est la limite de tutorat en ligne disponible; d'où la nécessité de formation qui est assurée par certaines institutions telle que par exemple l'Agence universitaire francophone (AUF).

Afin d'accompagner les jeunes dans l'identification des ressources et des prestataires de services (les agences locales d'emploi et les fournisseurs de services d'appui à l'entreprise, etc.), disponibles dans leurs localités respectives, le projet a réalisé des cartographies des prestataires dans les trois régions cibles. Les guides ont été distribués auprès des prestataires et sont aussi disponibles en ligne. C'est en quelque sorte une orientation GPS très pratique qui facilite la recherche de services adaptés aux besoins des jeunes et même des personnes ou structures chargées de les orienter. Le caractère stratégique et pertinent d'un tel cadre de référence pour savoir qui offre quoi et où en termes de formation et d'accompagnement des jeunes, est très bien apprécié par tous les intervenants.

Tableau 2 : Réalisations par rapport aux résultats attendus (Composante 1)

Données extraites du Scorecard fin mai 2018

Composante 1. Compétences entrepreneuriales améliorées et la connaissance du monde des affaires des jeunes femmes et hommes scolarisés		
Résultats immédiats attendus	Cibles	Total des Réalisations
RESULTAT INTERMEDIAIRE 100 : Accroître l'employabilité des jeunes, et particulièrement des femmes, au Maroc		
RESULTAT IMMEDIAT 110 : Compétences entrepreneuriales améliorées, ainsi que la connaissance du monde de l'entreprise des jeunes femmes et hommes scolarisés		
○ Jeunes ayant complété CLE	20 000	65 883 (329%)
○ Jeunes femmes ayant complété CLE	8 000	29 549 (369%)
Extrant 111 : Une nouvelle version marocaine des modules de formation du programme Comprendre L'Entreprise CLE, comprenant une approche et sensible et sensible à la dimension environnementale, est mise en œuvre dans les établissements de formation professionnelle et d'enseignement supérieur à travers le Maroc		
○ Enseignants formés en CLE	310	470 (152%)
○ Enseignantes formées en CLE	155	236 (152%)
○ Facilitateurs accrédités	60	82 (130%)
○ Facilitatrices accréditées	32	35 (109%)
Extrant 112 : L'Office de la formation professionnelle et de la promotion du travail (OFPPT) et les Universités ont adapté leur système de suivi et d'évaluation pour suivre la participation des jeunes dans le programme Comprendre l'Entreprise		

Composante 1. Compétences entrepreneuriales améliorées et la connaissance du monde des affaires des jeunes femmes et hommes scolarisés

Résultats immédiats attendus	Cibles	Total des Réalisations
(CLE).		
○ Université et établissements de FP disposant de statistiques (<i>plus nécessaire car système d'information de l'OFPPPT permet le suivi des stagiaires de CLE</i>)	20	N/A
○ Satisfaction du personnel des Universités et de l'OFPPPT de l'adaptation du système de suivi participation des jeunes dans le programme CLE	75%	70% (93,3%)
Extrant 113 : Les établissements de l'OFPPPT, du DFP et les Universités, disposent d'un outil d'information pour les jeunes scolarisés sur les agences locales d'emploi et les fournisseurs de services d'appui à l'entreprise.		
○ Jeunes ayant reçu la liste des organisations locales d'emploi et d'entrepreneuriat pouvant les aider	1 500	1 566 (104,4%)
○ Jeunes femmes ayant reçu la liste des organisations locales d'emploi	750	850 (113%)
○ Degré auquel les jeunes orientés considèrent la liste des organisations qui leur est livrée comme étant complète	70%%	26% (37%)
Taux moyen arithmétique		158,87%

Composante 2.

Les décideurs au sein du gouvernement ont un accès accru à des recommandations pour l'amélioration des politiques et programmes favorisant l'emploi des jeunes et l'entrepreneuriat des femmes. (Voir tableau 4).

Les réalisations attendues du Résultat immédiat 210 ont été largement atteintes avec satisfaction, considérant que le taux de réalisation variant de 114 % à 975 %.

L'étude sur le Développement de l'Entrepreneuriat Féminin (DEF) s'est révélée être un outil à la disposition du Gouvernement et autres intervenants locaux pour agir sur le potentiel des femmes entrepreneurs dans la création d'emplois et d'entreprises. Le processus a débouché sur un plan stratégique pour le développement de l'entrepreneuriat féminin, afin de concrétiser les recommandations confirmées lors de l'atelier sur le DEF. Lesdites recommandations sont en effet intégrées dans le PGE II, assurant ainsi, par la même occasion, l'ancrage institutionnel du DEF. Un tel aboutissement est un acquis d'importance par rapport à l'autonomisation des femmes. En outre, le fait que tout le processus a été inclusif, impliquant tous les principaux acteurs nationaux concernés, y compris un atelier élargi d'échanges, a été une stratégie qui a permis, non seulement un partage d'expériences et de connaissances entre les participants, mais aussi une meilleure appropriation, facteur de durabilité.

Les taux de réalisations par rapport aux recommandations aux décideurs ont atteint un record de 975% et de 800%. Les rencontres régionales à Agadir, Oujda et Casablanca, suivies d'une rencontre nationale à Rabat en mars 2017, ont débouché sur des recommandations formulées par les Groupes de Travail de Jeunes porteurs de projets. Lesdites recommandations ont été présentées à ODCO.

Les prestataires de services ont acquis des connaissances et ont été dûment sensibilisés aux enjeux et obstacles relatifs à l'entrepreneuriat féminin. Ils se sentent désormais équipés pour assurer la prise en compte desdits enjeux.

Le fait d'avoir identifié des cibles importantes quant à la participation des jeunes femmes (extrants 211-212), soit pour les sensibiliser à créer des groupes de réflexion, soit pour bénéficier d'assistance technique pour leurs projets, a eu des effets positifs dans le cadre de la promotion de l'égalité femmes-hommes. En outre, l'organisation des Startup Weekends avec la thématique de l'Economie verte

(parmi d'autres thèmes), a permis de sensibiliser davantage les organisations de la société civile dirigées par des jeunes sur les emplois verts (par exemple les solutions technologiques propres), une des composantes transversales du projet.

Une des preuves de succès est le taux de satisfaction de 81% par rapport à 75 % attendu parmi les associations de jeunes qui ont reçu une assistance technique/subventions. Un tel résultat prouve le très bon niveau d'appréciation de l'appui qu'elles ont reçu.

Cependant, on observe certains faibles taux de réalisation :

- Le niveau d'adhésion des jeunes aux organes de proposition de négociations a été en-deçà du nombre attendu, surtout pour les femmes (3 sur 7, extrant 211) : à ce sujet, on peut se poser la question de savoir si les jeunes y ont vu un intérêt particulier, peut-être pas, à moins que cela ne résulte de la nature des moyens utilisés ou de l'adéquation des messages.
- La campagne médiatique pour la promotion de l'entrepreneuriat féminin (extrant 215), n'a pas pu atteindre les résultats prévus notamment pour des questions d'organisation, étant entendu que la campagne médiatique devait se faire sur la base d'un programme gouvernemental qui ne s'est pas concrétisé dans les délais impartis.

Globalement, au niveau de toutes les réalisations de la Composante 2, la mission d'évaluation estime que l'assistance technique, la formation de groupes et les subventions reçues ont eu, chez les jeunes femmes et hommes, un effet mobilisateur et les ont aussi responsabilisés davantage ; effet positifs que les bénéficiaires rencontrés par la mission ont eux-mêmes confirmé.

Tableau 3 : Réalisations par rapport aux résultats attendus (Composante 2)

Données extraites du Scorecard fin mai 2018

Composante 2 Les décideurs au sein du Gouvernement ont un accès accru à des recommandations pour l'amélioration des politiques et programmes favorisant l'emploi des jeunes et l'entrepreneuriat des femmes		
Résultats immédiats attendus	Cibles	Total des Réalisations
RESULTAT IMMEDIAT 210 : Des décideurs disposent de recommandations portant sur les politiques et des programmes de promotion de l'entrepreneuriat féminin et de l'emploi des jeunes <ul style="list-style-type: none"> ○ Recommandations basées sur des données factuelles par le groupe de travail DEF aux décideurs ○ Pertinence des recommandations DEF selon les parties prenantes ○ Recommandations sur les politiques et programmes d'emploi des jeunes émanant du GTJ aux décideurs ○ Pertinence des recommandations du GTJ selon les décideurs 	2 75% 2 75%	26 (975%) 92% (123%) 16 (800%) 86% (114,66%)
Extrant 211 Un groupe de travail, composé de jeunes ou d'organisations de jeunes, est créé en tant qu'organe de proposition de négociations en vue de l'amélioration des politiques et programmes d'emploi des jeunes. <ul style="list-style-type: none"> ○ Membres du GTJ ○ Membres femmes 	15 7	11 (73%) 3 (43%)
Extrant 212 : Les organisations de la société civile dirigées par des jeunes reçoivent des subventions et une assistance technique pour des projets liés aux emplois verts et à l'entrepreneuriat féminin. <ul style="list-style-type: none"> ○ Associations de jeunes recevant une assistance technique/subventions ○ Degré de satisfaction des jeunes de l'assistance technique reçue relative à leurs projets 	15 75%	15 (100%) 81% (108%)
Extrant 213 : Un groupe de travail national pour le Développement de l'Entrepreneuriat Féminin (DEF) est mise en place pour fournir des		

recommandations prioritaires aux parties prenantes et aux décideurs qui élaborent les politiques relatives à l'entrepreneuriat féminin.		
○ Réunions annuelles tenues par le groupe de travail DEF	8	10 (125%)
○ Nombre de recommandations prioritaires émises par le groupe de travail national DEF	6	6 (100%)
Extrant 214 : Les associations de femmes entrepreneurs au Maroc reçoivent une assistance technique pour renforcer leurs capacités institutionnelles et assurer leur durabilité		
○ Associations de femmes ayant reçu une assistance technique	20	21 (105%)
○ Association des Femmes Entrepreneurs qui considèrent que leurs capacités ont été renforcées	75%	81% (108%)
Extrant 215 : Une campagne médiatique pour la promotion de l'entrepreneuriat féminin est réalisée pour accroître le niveau de sensibilisation du grand public		
○ Personnes ayant pris connaissance de la campagne et savent ce qu'est l'EF	100 000	668 (0,67%)
○ Femmes ayant pris connaissance de la campagne et savent ce qu'est l'EF	50 000	326 (0,65%)
○ Personnes questionnées qui sont sensibilisées à l'EF	40% connaissent EF	57% (143%)
Taux moyen arithmétique		162%

Composante 3.

Renforcement des capacités des centres locaux d'emploi afin de proposer de meilleurs services d'emploi aux jeunes femmes et hommes qui ne sont plus dans le système scolaire dans les zones pilotes. (Voir tableau 5).

La prise en compte des jeunes femmes et hommes non-diplômés dans les Régions, a été un véritable succès à en juger par les taux très élevés (voir tableau 5), au niveau, d'une part des jeunes de 275 % pour les hommes et 264 % pour les femmes, et d'autre part de l'ANAPEC avec un taux allant de 150% à 217 %. Le renforcement de l'ANAPEC a eu pour effet de rendre disponibles des services adaptés aux bénéficiaires concernés.

Un succès notoire est à noter aussi pour ce qui est de la prise en compte des femmes. En effet le nombre de bénéficiaires touchés est largement au-dessus de 100 % et de cet effectif, le pourcentage de satisfaction est tout aussi élevé : 80 % se disent satisfaites.

C'est dire qu'un tel ciblage a été pertinent quand on sait d'une part, que les jeunes de cette tranche de la population manquent de services pouvant leur permettre d'intégrer le marché du travail et d'autre part, que l'offre actuelle dans le service public d'accompagnement vers l'insertion à l'emploi est destinée plutôt aux diplômés. Une telle orientation a permis effectivement de combler un manque dans l'offre actuelle, marquant ainsi un autre succès de la stratégie de ciblage des bénéficiaires. Il en est résulté chez les bénéficiaires des acquis positifs, notamment :

- Une prise de conscience des capacités personnelles, avec une bonne expertise susceptible d'être convertie en carrière professionnelle.
- Une confirmation de la vocation professionnelle et une modification du rapport des jeunes par rapport à l'entrepreneuriat et, de ce fait, ne sont plus cantonnés seulement aux emplois salariés.
- Certains facilitateurs vont jusqu'à parler de métamorphose des jeunes avec l'acquisition de « soft- skills », non seulement en « savoir- faire » mais aussi en « savoir être », ce qui permet entre autres de valoriser des acquis chez les apprenants ; par exemple, un coiffeur sans diplôme, une fois formé, sera davantage motivé à développer son affaire. Ces types d'impacts sont de long terme.

S'agissant particulièrement du ciblage des régions (en particulier composantes 2 et 3), au-delà des taux de réalisation qui excèdent 100%, on note des effets suivants :

- Le renforcement de la capacité des prestataires de services sur l'approche Genre et la promotion des emplois verts, a contribué à la prise de conscience de ces prestataires qui sont désormais outillés pour la prise en compte de ces enjeux dans leurs interventions.
- La sollicitation et la mobilisation des structures de prestation au niveau local et régional offrent ainsi davantage d'opportunités aux facilitateurs formés de mettre en service les nouvelles expertises acquises. Les structures, ainsi renforcées, contribueront à terme à assurer la pérennité des actions entreprises durant le projet.
- L'approche expérimentale dans les trois régions a été un succès au vu des résultats réalisés, résultats qui s'expriment dans la réalité par le degré de mobilisation des parties prenantes et de l'enthousiasme des divers intervenants ainsi que des bénéficiaires dans chacune des régions visées. Le travail d'accompagnement de proximité a en effet permis avantagement de : (i) maximiser les résultats et les ressources existantes pour la promotion et le développement de l'emploi et de l'entrepreneuriat des jeunes au niveau local, et aussi (ii) prendre en compte de façon plus efficiente les caractéristiques locales. Néanmoins, dans leurs interventions, il est revenu que certaines des structures publiques (à l'exemple de l'ANAPEC), ne se sont pas limitées exclusivement aux trois régions ciblées, mais se sont étendues à d'autres localités. L'Unité de gestion du projet, à cet égard, a fait preuve de souplesse, consciente de l'effet d'un tel laisser-faire sur les conditions de pérennisation des activités.
- L'organisation en 2014 à Agadir, d'une Académie pour la formation de 80 accompagnateurs des prestataires publics et associatifs venant des trois régions pilotes de Souss-Massa, l'Oriental et l'Axe Casa-Kénitra, a contribué à renforcer les capacités des prestataires à accompagner les jeunes à développer leur esprit entrepreneurial afin de créer de l'emploi pour eux-mêmes et d'autres personnes également. Des thématiques sur les emplois verts et l'entrepreneuriat des femmes étaient aussi à l'ordre du jour, ce qui est conforme aux thèmes transversaux du projet.
- L'étude sur l'entrepreneuriat en collaboration avec l'Association pour la Promotion de l'Education et de la Formation à l'Etranger (APEFE), a été faite sur le recensement des attentes des bénéficiaires au niveau de l'accompagnement à la création des TPE ou de transformation vers le secteur formel dans cinq (5) régions du Maroc (Tanger-Tétouan, l'Oriental, Meknès-Tafilalet, le Souss-Massa et l'axe Casablanca-Kénitra). Un tel travail a permis de rendre disponible un outil fondamental pour éclairer et faciliter la conception d'un accompagnement adapté des jeunes candidats à l'entrepreneuriat ; ce qui, non seulement accroît l'efficacité des interventions, mais aussi contribue à la pérennisation.

Tableau 4: Réalisations par rapport aux résultats attendus (Composante 3)

Données extraites du Scorecard fin mai 2018

Composante 3. Renforcement des capacités des centres locaux d'emploi afin de proposer de meilleurs services d'emploi aux jeunes femmes et hommes qui ne sont plus dans le système scolaire dans les zones pilotes		
Résultats immédiats attendus	Cibles	Total des Réalisations
RESULTAT IMMEDIAT 310 : Renforcement de la capacité des agences de l'ANAPEC, dans les régions cibles, afin d'offrir des services d'emploi adaptés aux jeunes femmes et homes non diplômés : <ul style="list-style-type: none"> ○ Jeunes non diplômés servis par ANAPEC dans les trois régions cibles ○ Jeunes femmes non diplômées servis par ANAPEC dans les trois régions cibles ○ Nombre de jeunes non-diplômés placés en emploi (insérés) ○ Nombre de jeunes femmes non diplômées placées en emploi (insérées) 	2 000 1 000 1 000 500	5 504 (275%) 2 637 (264%) (pas de données d'ANAPEC)
Extrant 311 : Des agences de l'ANAPEC disposent d'une offre de services pour servir les jeunes non diplômés, dans les régions cibles <ul style="list-style-type: none"> ○ Agences disposant de l'offre ○ Staff de ces agences formé sur cette offre (H/F) ○ Staff femmes de ces agences formées 	6 12 6	9 (150%) 26 (217%) 12 (200%)
Extrant 312 : Un service d'orientation est mis en place pour les jeunes femmes et hommes non-diplômés vers les opérateurs de formations et d'appui/accompagnement à l'entrepreneuriat <ul style="list-style-type: none"> ○ Jeunes non diplômés (H/F) orientés par les conseillers ANAPEC vers les opérateurs de formation et d'entrepreneuriat recensés ○ Jeunes femmes non diplômées orientées par les conseillers ANAPEC vers les opérateurs de formation et d'entrepreneuriat recensés ○ Satisfaction des jeunes orientées (H/F) des services fournis 	1 000 500 70% notent les services bien/très bien	1 113 (111%) 811 (162%) 80% (114%)
Extrant 313 : Le personnel de l'ANAPEC, des régions cibles, est formé sur l'approche genre et la promotion des emplois verts <ul style="list-style-type: none"> ○ Agences ANAPEC qui réalisent une auto-évaluation FAMOS ○ Conseillers de ces agences qui suivent une formation genre et emplois verts ○ Conseillers femmes de ces agences qui suivent une formation genre et emplois verts 	6 24 12	(Pas de données) 41 (171%) 9 (75%)
Taux moyen arithmétique		193,22%

Composante 4. :

Renforcement des capacités des prestataires de services d'appui aux entreprises (SAE) afin de fournir des services de soutien financiers et non-financiers adaptés aux jeunes femmes et hommes qui ne sont plus dans le système scolaire afin de les aider à démarrer ou à améliorer leur entreprise dans les zones pilotes. (Voir tableau 6).

Une des options prises par le projet lors de la conception est d'assurer le renforcement des capacités des prestataires à offrir des services financiers et non-financiers d'appui aux jeunes femmes et hommes, y compris les non-diplômés (Résultat immédiat 410). Un tel appui en renforcement institutionnel a produit des résultats satisfaisants puisque l'intervention a permis d'accompagner un grand nombre de jeunes avec un taux de réalisation qui a largement excédé et de très loin, les attentes

initiales : 460 % de jeunes desservis parmi lesquels le nombre de femmes touchées s'est établi à 84 763 pour 12 000 prévues. Seulement, le niveau de satisfaction, au lieu de 75 % attendu, s'est limité à 59 %, dépassant tout de même la moitié des bénéficiaires.

Les formations données aux encadreurs/facilitateurs sur les outils de formation BIT a permis d'avoir disponible un corps de conseillers en emploi formés aux divers outils appropriés, ce qui est non seulement bénéfique pour assurer une plus grande offre de services aux jeunes, mais assure aussi la pérennité de prestation après le projet. Un pourcentage élevé de formateurs (85 %) sont satisfaits et se considèrent bien outillés pour mieux servir les jeunes non-diplômés (extrait 413).

En Education financière, la signature de haut niveau (pour avoir impliqué le Directeur de l'OIT et le Gouverneur de la Banque centrale du Maroc, également Président de la FMEF, et aussi en présence de cinq membres du Gouvernement) d'une convention de partenariat avec la Fondation marocaine pour l'Education financière (FMEF), a été très stratégique à un double points de vue : (i) d'abord parce qu'elle a permis de desservir un grand nombre de jeunes femmes et hommes non-diplômés et les groupes les plus défavorisés désireux de créer leur entreprise (les cibles ont été atteints comme le montre le tableau ci-dessus), ensuite (ii) parce qu'elle a permis à la Fondation d'élargir ses champs d'intervention. Ce qui plus est, cette convention contribue à assurer la pérennisation de la formation en Education financière au Maroc. De plus, un guide en « Gestion financière pour la Micro et Petite Entreprise (MPE) » a été développé par le projet à la demande de la FMEF et de l'agence nationale Maroc PME. Ce dernier se réfère au dit guide comme important levier visant en particulier les Très Petites Entreprises (TPE).

La Fondation s'est réellement appropriée l'outil et assure des prestations à la satisfaction des apprenants, avec une priorité pour les femmes, les femmes rurales, celles sans emploi, ainsi que les jeunes chercheurs d'emploi. En effet, d'après la Fondation, s'agissant de l'intégration des femmes, la répartition est de 55 % de femmes dans le secteur de l'artisanat, 90 % dans la micro- finance. Quant aux femmes non alphabétisées, grâce à l'appui de l'Agence nationale pour l'alphabétisation 90 % de femmes ont été formées. Cette réussite est aussi due au fait que le programme de formation a taillé les horaires en fonction de la disponibilité des femmes apprenantes.

Quant à l'approche Genre et autres thèmes transversaux (extrait 413): les formations dispensées aux prestataires et portant sur l'approche genre, la promotion des emplois verts et l'inclusion des personnes handicapées, le niveau de réalisation qui est au dessus de 100 %, est satisfaisant et la formation est bien appréciée par les bénéficiaires. Du reste, les prestataires ont développé leur plan d'action pour mieux servir les femmes. Mais quant à leur impact sur la prise en compte de ces aspects spécifiques sur le plan opérationnel lors de la création d'entreprise, (puisque c'est cela l'ultime objectif), il faut espérer qu'avec le temps, la formation et la sensibilisation des encadreurs auront un impact sur les jeunes entrepreneurs qui intégreront dans leurs initiatives de telles considérations : genre, emplois verts, personnes handicapées.

Par rapport à l'ensemble des prestations, les facilitateurs apprécient particulièrement, d'une part l'apprentissage d'une nouvelle pédagogie qu'ils peuvent utiliser d'ailleurs pour dispenser d'autres matières, et d'autre part la découverte d'une nouvelle matière.

La mission trouve pertinente la création d'un réseau de formateurs accrédités qui disposent de différents outils leur permettant d'être aptes à dupliquer les formations ou approches pendant et après le projet et de travailler ensemble sur la pérennité et la durabilité. De telles caractéristiques font de ce réseau une entité structurante de référence susceptible d'enrichir les interventions relatives aux formations des jeunes.

Quelques défis auxquels font face certains facilitateurs:

Tel que le projet est conçu, il revient aux facilitateurs/formateurs de prendre les dispositions requises afin de pérenniser les connaissances acquises avec le projet et de s'organiser pour parachever leurs processus respectifs requis pour l'accréditation. Un tel engagement contribuerait à garantir leur propre durabilité technique, financière et organisationnelle.

Dans la pratique, il a été observé un problème lié à la disponibilité et l'assiduité de certains formateurs/faciliteurs lors de leur formation, ce qui fait que ces derniers ne finissent pas le cycle jusqu'à l'accréditation. Les raisons évoquées sont entre autres :

- Pour certains, la longueur et les difficiles exigences du processus (par ex. il faut former trois groupes dans le cas de certains outils tels que GET Ahead et Education financière). Un tel processus est pourtant essentiel, sinon nécessaire pour assurer une qualité des prestations.
- Les coûts implicites de la démultiplication de la formation (prix des manuels et des autres outils pédagogiques, le temps requis, les pauses-café, ...), ce d'autant plus que l'accréditation ne se fait qu'à Rabat et dure cinq jours, or tout le monde ne peut pas se libérer pour cette durée de temps en raison des occupations professionnelles et autres obligations personnelles. Il résulte de telles contraintes que certains ne sont pas accrédités après leur formation entraînant un taux de réalisation faible (voir tableau extrant 412).
- La démultiplication se fait sur une base de volontariat pour la plupart, ce qui pose un problème de motivation. Il est arrivé par exemple que sur 12 personnes formées sur CLE, seules 2 ont démultiplié, ce qui est bien faible. Alors qu'un tel volontariat contribue à démontrer l'engagement et l'intérêt de ces formateurs/rices.
- Les problèmes rencontrés par certains en matière de logistique et de transport jusqu'aux aux lieux de formation.
- D'autres facilitateurs/formateurs/rices rencontrés estiment que, sur la base de leur expérience, le système de remplissage et de collecte des fiches d'entrée et de sorties auprès des apprenants pose des problèmes, aussi bien au niveau des facilitateurs, que des apprenants. Certains des apprenants ont des difficultés à répondre à certaines questions et doivent être guidés/assistés, ce qui est lourd à gérer pour certains facilitateurs et prend du temps. Les intéressés estiment que les questionnaires sont longs et fastidieux ; en conséquence, ils souhaitent leur simplification pour faciliter la procédure.
- La majorité des facilitateurs CLE font remarquer l'absence de conditions de motivation minimale surtout au vu des charges supplémentaires que requiert leur prestation volontaire en surcroit de leurs activités professionnelles régulières. En effet, disent-ils, rien n'a été prévu par leur structure de référence, par exemple, pour la motivation des cadres et enseignants universitaires facilitateurs pour démultiplier de façon optimale la formation à leur tour. Une des solutions à cette question de motivation serait, pour certains d'entre eux, de sensibiliser un peu plus les Présidents d'Université et même le ministère en charge de l'Enseignement supérieur.

En considération de ces difficultés et contraintes, la mission estime que ce sont des expériences qu'il convient d'analyser et prendre en conséquence des dispositions appropriées lors de futures interventions similaires.

Quant à l'adaptation des outils BIT de formation au contexte du Maroc (extrant 411), elle a été une excellente initiative et sa pertinence est établie. En effet, l'adaptation a rendu les outils en question plus accessibles et plus compréhensibles aux nationaux, notamment en termes de langues, d'illustrations, de critères et de diverses autres références dans lesquels les apprenants se reconnaissent. Autant de facteurs qui suscitent l'enthousiasme et la participation des apprenants, facilitant en conséquence l'assimilation du contenu de la formation, comme déjà indiqué antérieurement.

Dans le cas de GERME, le processus d'adaptation a été assez long car étalé sur plus d'une année avec pour conséquence : (i) des formateurs/facilitateurs formés qui ont attendu des années sans être accrédités, (ii) la non disponibilité de matériel (manuel) pour la démultiplication par les formateurs. De ce fait, il est estimé que le BIT aurait dû utiliser ces services d'un cabinet, ce qui aurait été plus efficient, notamment en gain de temps et par rapport aux autres inconvénients évoqués. Cependant, selon le BIT, il faut signaler que le matériel générique GERME a été entièrement révisé en 2014-2015 et a été publié en 2016. Quant au matériel GERME, il aurait pu être adapté avant 2014, mais, si c'était le cas, le Maroc n'aurait pas bénéficié d'une version internationale révisée comme l'atteste le BIT.

Les cas des faibles taux de réalisation

Au niveau de cette composante 4, comme le montre le tableau 6, certains extrants ont eu un taux de réalisation plutôt faible et nettement en dessous des attentes. C'est le cas par exemple : (i) du nombre de formateurs accrédités : pour l'extrait 412 : 6% pour chez les hommes et 11% pour les femmes ; et ce probablement en raison des défis que rencontrent certains facilitateurs dans le processus d'accréditation ; (ii) de l'effectif de jeunes touchés par la campagne de sensibilisation sur l'entrepreneuriat : 0,33% de jeunes hommes et 0,25% de jeunes femmes du fait de défis d'organisation (extrant 415). Des dispositions ont été prises par le projet et des campagnes médiatiques avaient été prévues, mais non livrées car, pour réussir une telle campagne, il fallait, pour le projet, une réelle demande et un intérêt manifesté de la part des partenaires, ce qui n'a pas été le cas. Le projet a néanmoins sensibilisé les jeunes femmes et hommes, notamment lors des Startup- Weekends.

Tableau 5 : Réalisations par rapport aux résultats attendus (Composante 4)

Données extraites du Scorecard fin mai 2018

Composante 4 : Renforcement des capacités des prestataires de services d'appui aux entreprises (SAE) à fournir des services de soutien financiers et non financiers adaptés aux jeunes femmes et hommes qui ne sont plus dans le système scolaire afin de les aider à démarrer ou à améliorer leur entreprise dans des zones pilotes.		
Résultats immédiats attendus	Cibles	Total des Réalisations
RESULTAT IMMEDIAT 410 : Renforcement de la capacité des prestataires de Services d'Appui aux Entreprises (SAE) à offrir des services d'appui financiers et non financiers aux jeunes non-diplômés f/h pour les aider à créer ou développer leurs entreprises dans les régions cibles <ul style="list-style-type: none"> ○ Jeunes desservis par les prestataires SAE ○ Jeunes femmes desservies ○ Satisfaction des jeunes (H/F) desservis par les fournisseurs des services financiers et non financiers 	20 000 12 000 75% des jeunes satisfaits ou très satisfaits	91 905 (460%) 84 763 (706%) 59% (79%)
Extrant 411 : Les outils de formation de l'OIT adaptés au contexte local et aux besoins des jeunes femmes et homes sont mis à la disposition des prestataires de services financiers et non financiers d'appui aux entreprises SAE <ul style="list-style-type: none"> ○ Outils de l'OIT adaptés 	4	5 (125%)

○ Satisfaction des institutions financières et non financières de l'adaptation des outils au contexte local	74%	74% (100%)
Extrant 412 : Les formateurs provenant des prestataires de services financiers et non-financiers d'appui aux entreprises sont accrédités sur les différents outils disponibles du BIT pour mieux accompagner et servir les jeunes. ○ Formateurs accrédités (FdF) aux outils de l'OIT ○ Formatrices accréditées ○ Formateurs accrédités au niveau 1 (formateurs de bénéficiaires finaux) sur les outils de l'OIT ○ Formatrices accréditées ○ Formateurs formés sur des outils de l'OIT ○ Nouveaux formateurs estiment qu'ils/elles sont outillés pour mieux servir les jeunes non diplômés	36 18 Non spécifié Non spécifié Non spécifié 75% estiment leurs capacités meilleures	2 (6%) 2 (11%) 70 43 952 157 85% (113%)
Extrant 413 : Le personnel des prestataires de services financiers et non financiers d'appui aux entreprises a reçu une formation sur l'approche genre, la promotion des emplois verts et l'inclusion des personnes avec handicap. ○ Prestataires de services financiers et non-financiers qui entreprennent une auto-évaluation FAMOS (genre). ○ Employés des prestataires de services financiers et non financiers qui suivent une formation sur l'égalité genre et la promotion des emplois verts ○ Satisfaction des femmes clientes des prestataires de services financiers et non financiers par rapport à la réponse de ces services à leurs besoins	8 75% 75%	8 (100%) 94% (125,3%) 94% (125,3%)
Extrant 414 : Les prestataires de services financiers et non financiers d'appui aux entreprises sont liés aux agences de l'ANAPEC ○ Protocoles d'entente, lettres d'entente, conventions signées entre les centres ANAPEC et les fournisseurs des services financiers et non financiers	6	(pas de données des partenaires)
Extrant 415 : Une campagne de sensibilisation sur l'entrepreneuriat visant les jeunes, est lancée. ○ Jeunes touchés par la campagne ○ Jeunes femmes touchées par la campagne ○ Satisfaction des jeunes touchés par la campagne	400 000 200 000 70%	1 328 (0,33%) 490 (0,25%) 72% (102%)
Taux moyen arithmétique		130,56%

5.3.2. Réalisations en matière de Genre

a/ Aperçu global des réalisations

Dans le cadre du projet Jeunes au Travail, la dimension Genre est traitée comme une composante transversale, même si certaines interventions ont visé directement et spécifiquement les femmes. D'après l'Étude DEF, les secteurs d'activités dans lesquels les femmes investissent en milieu urbain sont notamment le commerce et les services, et l'agriculture en milieu rural. Leurs entreprises sont majoritairement de très petites entreprises (TPE) et peu de petites et moyennes entreprises (PME).

La Politique féministe du Canada, bailleur de fonds

La vision féministe du Canada est (d'après le document de la Politique d'aide internationale féministe du Canada publié sur Internet), de bâtir un monde plus pacifique, plus inclusif et plus prospère. Il

reconnait que les femmes et les filles sont de puissantes agentes de changement pour le développement et la paix. Dans le cadre de sa Politique d'aide internationale féministe, le Canada a bien démontré l'importance qu'il accorde à la prise en compte de l'égalité Femmes- Hommes (EFH) dans le projet Jeunes au Travail. Le Canada a choisi d'axer son intervention sur l'égalité des genres et le renforcement du pouvoir des femmes et des filles, qui sont pour lui les moyens les plus efficaces pour lutter contre la pauvreté et les inégalités. Pour le Canada, lorsqu'on donne aux femmes et aux filles des chances égales de réussir, une croissance économique s'ensuit. Plus particulièrement, il faut permettre aux femmes et aux filles de développer leur plein potentiel pour qu'elles soient en mesure d'assurer leur propre bien-être qui profitera également à celui de leur famille ainsi qu'à la croissance économique de leur communauté et de leur pays. En effet, ladite Politique féministe précise qu'en améliorant l'égalité des genres, on peut de façon spécifique :

- générer une forte croissance économique,
- contribuer à réduire la pauvreté extrême,
- diminuer la faim chronique,
- conduire à une paix plus durable,
- être avantageux pour des familles entières.

Pour chaque champ d'action, le Canada reconnaît l'importance de l'égalité des genres et du rôle que peuvent jouer les femmes et les filles économiquement autonomes dans le façonnement d'un avenir meilleur pour elles-mêmes et l'ensemble de leurs collectivités. C'est dans ce sens que le Canada collabore avec les gouvernements des pays en développement pour accroître leurs capacités à offrir des programmes qui appuient l'égalité des genres à tous les niveaux de gouvernement et dans tous les secteurs. C'est en ligne avec un tel objectif de renforcement des capacités que le Canada a par exemple initié une formation EFH destinée à des acteurs nationaux Marocains lors des Journées canadiennes en Mai 2017.

La prise en compte de l'égalité femme-homme dans le projet

L'évaluation de la mise en œuvre du projet montre combien la prise en compte de la dimension genre à divers niveaux, a été une réalité. Quelques exemples :

- Le renforcement transversal des structures afin qu'elles intègrent des actions favorisant la promotion de l'égalité femmes-hommes et l'inclusion des besoins spécifiques des femmes quant à l'emploi et l'entrepreneuriat.
- L'identification des cibles importantes quant à la participation des jeunes femmes en tant que partenaires et des femmes en tant que bénéficiaires directes du projet. L'objectif ultime étant de contribuer à une augmentation de la participation des femmes à l'économie et à la société.
- L'organisation de «Start-up Weekend Women» pour la première fois en Novembre 2014, en partenariat avec Start-Up Maroc et qui a connu un grand succès si bien qu'il s'en est suivi 4 éditions.
- L'inclusion de la dimension genre dans la version adaptée de CLE.

En outre, le projet a promu une série de conditions cadres pour le développement de l'entrepreneuriat féminin, conditions qui peuvent être évaluées à l'échelle nationale afin de développer des recommandations de politiques essentielles, pertinentes et adaptées dans le but d'améliorer l'environnement de l'entrepreneuriat féminin. Ainsi, par l'étude DEF, le projet a aidé les intervenants nationaux (exemple : ceux qui élaborent les politiques, les décideurs, les organismes d'exécution, les centres d'intermédiation, les organisations d'employeurs, les associations professionnelles et sectorielles et les associations de femmes entrepreneurs), à identifier les recommandations prioritaires et stratégiques adaptées aux réalités locales ; ceci, afin de permettre à l'entrepreneuriat féminin et aux

entreprises dirigées par des femmes d'atteindre leurs pleins potentiels en vue de la création d'emplois décents au niveau national, notamment dans le cadre un plan d'action national ou d'une stratégie nationale de DEF. D'où l'importance de l'étude en tant que cadre de référence à même de guider les intervenants concernés.

Le projet a aussi visé les femmes peu alphabétisées qui sont souvent dans les milieux ruraux avec l'outil spécifique de formation « GET Ahead, Aller de l'avant avec les femmes entrepreneurs », qui leur est particulièrement destiné, et de surcroît, la formation se fait dans leur dialecte. Cette approche s'est avérée être efficace considérant les résultats très encourageants obtenus. Il est de fait établi que c'est en milieu rural que les femmes sont plus vulnérables. Les personnes des quartiers vulnérables ont aussi bénéficié d'une assistance personnelle dans le cadre d'un suivi rapproché, ce qui leur a permis d'évoluer par rapport à leur situation antérieure.

L'appui en renforcement des capacités apporté aux femmes entrepreneurs en tant qu'association leur a permis de comprendre quel est le meilleur modèle d'organisation et de gestion pour leurs associations.

Des femmes, à la suite du renforcement de leurs capacités et avec l'appui du projet, ont créé un réseau national entre elles, ce qui leur a donné davantage de force dans leurs initiatives respectives et aussi pour par exemple solliciter des appuis financiers auprès de partenaires financiers et techniques. Le réseau favorise aussi des échanges d'expériences entre les membres, ce qui est enrichissant.

Des femmes entrepreneurs ont constitué à leur propre initiative des associations qui sont très actives et dynamiques dans le développement et la promotion de leur avancement. C'est le cas par exemples de « Entre-Elles », « Elle et Lui sont égaux ». Non seulement elles encadrent et accompagnent les femmes (y compris celles analphabètes), mais elles sont en même temps des exemples positifs de réussite pour les jeunes filles. De telles associations aident aussi les membres à mutualiser les moyens pour une meilleure efficacité dans leurs actions et ce, grâce au projet.

b/ Renforcement des capacités des partenaires de mise en œuvre dans les régions pour mieux desservir les femmes entrepreneurs.

L'adoption et l'utilisation de l'outil FAMOS (Female And Male Operated Small enterprises), ont pour objectif d'améliorer les services offerts par les organisations qui accompagnent les entreprises, tant pour les femmes que pour les hommes entrepreneurs. Sa particularité est que c'est une auto-évaluation comparative de la situation des hommes et des femmes pour identifier les améliorations dans les opérations d'une organisation en ce qui a trait aux besoins des femmes entrepreneurs. L'outil FAMOS permet ainsi de favoriser une nouvelle vision et une évaluation systématique par les organismes de soutien aux entreprises et par les institutions financières, de l'importance qu'ils accordent aux femmes entrepreneurs, des besoins de ces femmes et aussi de leurs potentialités. En outre, le FAMOS encourage aussi l'identification de réponses pratiques, réalisables, simples et efficaces, qui peuvent contribuer à une meilleure sensibilisation d'une organisation à sa clientèle féminine. Il s'en suit que cette clientèle, grâce à la méthode FAMOS d'auto-évaluation, peut bénéficier d'un accompagnement plus adapté et donc plus productif sur la base des résultats issus de la méthode.

Sous un autre aspect, le projet Jeunes au Travail s'est fixé des objectifs et des indicateurs de succès quant aux cibles importantes féminines à travers les objectifs immédiats. De tels indicateurs permettent d'assurer que les informations requises sont collectées. Les prestataires de services partenaires du projet ont été sensibilisés en conséquence. A cet égard, lors de la revue documentaire, la mission a

observé qu'en matière de suivi des interventions, les données de réalisations sont désagrégées par sexe. Cette pratique permet d'illustrer le niveau et le taux de participation des femmes et des jeunes filles dans les différentes interventions du projet, par rapport aux résultats attendus.

Sur la base de l'analyse des interventions et des réalisations du projet, la mission estime que les dispositions prises par le projet (outils spécifiques, programmes spéciaux d'encadrement) ont réellement favorisé une participation significative des femmes. Lesdites mesures ont en effet contribué à aider les femmes à passer certaines barrières et accéder à des situations similaires aux hommes. C'est dire que les acquis du projet sont positifs par rapport à l'objectif poursuivi de l'égalité femmes-hommes et ce, à la satisfaction de ces jeunes femmes et ces jeunes hommes sans distinction particulière enregistrée.

5.3.3. La prise en compte de l'économie verte

Le respect de l'environnement est une des composantes transversales du projet Jeunes au Travail et intégré comme tel dans les Composantes 2, 3 et 4. Une certaine attention a été portée aux emplois verts et aux entreprises vertes sous la forme de sessions de sensibilisation, c'est-à-dire la prise en compte de l'impact sur l'environnement lors de la réalisation d'activités opérationnelles. C'est dans ce sens que : (i) les conseillers des prestataires de services ont été formés et sensibilisés en emplois verts ; (ii) le projet a accordé des subventions et une assistance technique aux associations de jeunes pour des projets liés aux emplois verts, notamment dans le cadre des interventions du Fonds PJPJ ; (iii) le thème a été pris en compte dans CLE dont la nouvelle version adaptée comprend désormais des éléments verts. Il revient dès lors aux acteurs concernés de prendre les dispositions requises et de chercher des moyens appropriés afin d'être plus respectueux de l'environnement. Les structures appropriées d'encadrement pourraient apporter leur assistance aux initiatives par rapport à la prise en compte des emplois verts, de l'économie verte, l'idéal étant de prendre en compte, chaque fois que possible, l'impact des activités initiées sur l'environnement.

5.3.4. Les réalisations du Fonds pour les Jeunes et par les Jeunes (PJPJ)

a/. Présentation

Les initiatives et coopératives de jeunes, requièrent un soutien financier et un accompagnement pour atteindre leurs objectifs. C'est la raison qui a prévalu à la mise en place du Fonds Pour les Jeunes et Par les Jeunes (PJPJ), dans le cadre des activités prévues au niveau de la Composante 2. Le Fonds a été doté d'un budget de 1 120 000 Dhs, entièrement consommé avant même la fin du projet. Un agent de l'Unité de gestion du projet Jeunes au Travail a été affecté à sa gestion.

Les objectifs du Fonds sont :

- i. Renforcer les capacités des organisations dirigées par des jeunes et permettre aux jeunes de devenir des acteurs actifs afin de contribuer au développement de leur localité et région.
- ii. Créer des emplois pour les jeunes grâce à la création et/ou à l'expansion d'association, coopératives ou entreprises dirigées par des jeunes.

Le Fonds Jeunes pour Jeunes a eu aussi pour mission de constituer un Groupe de Travail pour (extrait 211) : (i) formuler des recommandations à l'ODCO sur la base de leur expérience relative à la mise en œuvre de coopératives, et (ii) renforcer davantage les échanges et le partage des intérêts communs des jeunes sur les différentes expériences vécues. Ce qui a été réalisé.

Sur le plan opérationnel, la sélection des bénéficiaires de la subvention s'est faite par le biais d'une commission indépendante regroupant plusieurs institutions régionales publiques avec des acteurs au niveau régional et central ; ce qui contribue à plus d'objectivité dans la sélection.

b/. Les réalisations du Fonds

Le Fonds Jeunes pour Jeunes a appuyé au total 17 projets, mais l'appui ne s'est pas limité uniquement aux ressources financières. Des formations complémentaires ont été assurées au profit des lauréats telles que : une formation en Marketing et Techniques Commerciales ainsi qu'en Comptabilité et recherche de financement. En plus, un suivi et accompagnement de proximité a été effectué, sur une base bimestrielle, par les trois Coordinations régionales du projet Jeunes au Travail. En outre, des délégations des partenaires du projet ont rendu des visites à quelques projets des jeunes, ce qui est un facteur de motivation et aussi de visibilité.

L'appui que le Fonds PJPJ apporté aux coopératives existantes a contribué à la promotion du travail collectif pour une économie sociale et solidaire, un concept qui fait partie des options nationales du Gouvernement pour le développement de l'entrepreneuriat. Parmi les autres bons résultats du Fonds, les 17 projets ont permis à 98 jeunes femmes et hommes d'avoir un revenu permanent et/ou occasionnel, ce qui est acquis non seulement significatif, mais aussi décisif pour ces bénéficiaires. Les résultats ont fait tache d'huile dans certaines régions. C'est ainsi que par exemple à Oujda, le Wali a sélectionné et invité des jeunes pour les accompagner en s'inspirant de l'approche du projet.

Pour la mission, la mise en place du Fonds a été une initiative très appropriée en tant que mécanisme d'appui financier pour le développement de l'entrepreneuriat des jeunes femmes et hommes. Le fait de cibler particulièrement les initiatives à forme coopérative s'est avéré pertinente, d'abord du fait de son approche de formation et de coaching individuel de gestion, développant ainsi une confiance en soi chez les bénéficiaires, ensuite parce que la forme coopérative est pour ses membres un centre d'écoute qui les renforce davantage.

Les lauréats de la subvention du Fonds PJPJ se félicitent en particulier d'avoir bénéficié des formations suivantes : outre la gestion de projet en général, la gestion administrative, financière et la recherche de partenariat.

Témoignages de porteurs de projet

Témoignage de M. Mounir Kmimech, Coordonnateur du projet de la coopérative 'Help Life' (projet de salle de sport à Oujda) : « *Help Life a bénéficié du Fonds en 2014 ce qui a permis, non seulement d'améliorer les services de la coopérative, mais aussi à contribuer au renforcement des opportunités économiques par la création de nouveaux emplois pour les jeunes. Les formations dispensées par le BIT ont permis un bon accompagnement et nous étaients d'une grande valeur ajoutée. Notre satisfaction de la qualité des formations est totale. L'appui financier et technique du BIT a contribué à la mise en œuvre et la réussite du projet 'Salle de sport'. Ceci a conforté la réputation de Help Life. Grand Merci.* »

Mlle Hafida Belkouss, Coordinatrice du projet « Chabab Tahadi » bijouterie artisanale: « *le BIT nous a permis d'avoir les outils professionnels de travail, notamment par les formations dispensées en gestion comptable, financière, recherche de partenariat et gestion de projet. Ceci a eu un impact positif sur le travail quotidien de la coopérative* ».

Cependant, pour certains des bénéficiaires de l'appui du Fonds PJPJ, le mode de mise à disposition/décaissement de 40 % à la signature, puis le solde de 60% au bout de 6 mois est une

contrainte, puisque cela les oblige à préfinancer nécessairement avant la réception de la deuxième tranche, ce qui n'est pas évident ni facile pour eux. Par ailleurs, ils auraient souhaité que le montant de l'allocation de 88 000 MAD soit majoré substantiellement. A cet égard, la mission estime que, même si de tels souhaits et attentes peuvent être légitimes, de telles dispositions ne faisaient pas partie du projet ; et par conséquent, les structures d'accompagnement auraient pu assister les intéressés par une intermédiation/orientation vers des mécanismes financiers appropriés existants ; sans compter que le Fonds PJPJ a été plutôt comme une activité test du projet.

En tant que test dans le cadre du projet, le Fonds PJPJ a montré l'importance de produits financiers adaptés aux projets initiés par les jeunes, comme le confirment les témoignages de bénéficiaires. On peut dire que le Fonds, de par la nature et le contenu de son d'accompagnement, a servi de laboratoire afin de tirer des enseignements pour de futures initiatives. Il a en effet prouvé la nécessité de disposer d'un tel mécanisme qui est adapté pour la création et le développement de microentreprises initiées par les jeunes femmes et hommes du pays.

5.3.5. Les acquis du projet sur lesquels il est possible de construire un projet ultérieur

La mission a recensé et extrait de la présentation des constats ce qui est considéré comme étant des acquis du projet sur lesquels il est possible de construire un projet ultérieur.

i/. Au niveau des jeunes bénéficiaires

- Un effectif important de jeunes femmes et hommes qui ont été formés aux divers outils du BIT pour l'emploi et l'entrepreneuriat, qui ont ainsi acquis des « soft- skills », non seulement en « savoir- faire », mais aussi en « savoir-être ». En conséquence, ils sont aptes et prêts à saisir les opportunités qui se présentent pour valoriser les acquis dans l'opérationnalisation de leurs idées de projet.
- Une confirmation de la vocation professionnelle et modification du rapport des jeunes par rapport au travail et de ce fait, ils ne sont plus cantonnés seulement aux emplois salariés.
- Dans les Universités, les formations en entrepreneuriat ont suscité un intérêt particulier et certain auprès des étudiants y compris en Lettres, Sciences humaines, Sciences physiques et Pharmacie, créant ainsi une pépinière diversifiée d'aspirants à l'entrepreneuriat.
- Grâce aux interventions du projet, en particulier l'outil CLE, des diplômés chômeurs ont été requalifiés et des nouvelles filières leur ont été proposées. Ces derniers n'attendent que d'être accompagnés.

ii/. Au niveau des Prestataires/Facilitateurs:

- Le renforcement de la capacité des prestataires de services et leur sensibilisation aux enjeux et obstacles liés au genre, spécifiquement les jeunes femmes.
- La création d'un réseau de formateurs accrédités qui disposent de différents outils et qui travaillent ensemble sur la pérennité et la durabilité tout au long du projet.
- La mobilisation et le développement des capacités de la structure d'appartenance des facilitateurs en expertises pertinentes pour l'emploi et l'entrepreneuriat, y compris au niveau local/régional, contribuant ainsi à assurer la pérennité des actions entreprises.
- Pour tout résultat : la disponibilité d'un corps de conseillers en emploi formés aux divers outils appropriés.

iii/. Sur le plan des outils de formation

La mise en place de la plateforme CLE :

- Cette initiative est un acquis d'importance du projet. Mais, considérant les limites de son utilisation en termes d'accessibilité, car certains des utilisateurs n'ont pas le matériel et l'équipement adéquats pour y accéder en ligne, il faut trouver des mesures adéquates afin de relever ce défi.

- L'institutionnalisation de CLE au niveau de l'OFPPT est un acquis important dans la formation en entrepreneuriat.

L'Education financière, sur convention, a été logée à la Fondation marocaine pour l'Education financière (FMEF) favorisant ainsi sa pérennisation. La Fondation s'est réellement appropriée l'outil et assure des prestations à la satisfaction des apprenants. De surcroit : (i) la structure nationale d'inclusion financière se réfère à l'Education financière comme principal levier visant en particulier les TPE, avec une priorité pour les femmes en particulier les femmes rurales, celles sans emploi, ainsi que les jeunes chercheurs d'emploi ; (ii) un guide en Gestion financière pour la MPE – micro et petite entreprise a été créé, à la demande de la FMEF et de l'agence nationale Maroc PME.

Les outils de formation ont été adaptés au contexte du pays, en langue arabe et même en dialecte local, y compris les illustrations et les exemples cités. C'est un acquis d'importance puisque le Maroc dispose désormais d'outils adaptés aux réalités locales et disponibles pour être utilisés lors de futures interventions éventuelles.

iv/. Au niveau des études menées dans la cadre du projet, les acquis identifiés sont les suivants :

Le DEF : L'étude est un outil à la disposition du Gouvernement et autres intervenants pour agir sur le potentiel des femmes entrepreneurs pour la création d'emplois et d'entreprises. En plus, le processus a débouché sur un plan national de prise en compte du Genre, le PGE II, afin de concrétiser les recommandations validées lors de l'atelier sur le DEF.

Etude sur l'entrepreneuriat (en collaboration avec l'APEFE) qui a permis de recenser dans 5 régions les attentes des bénéficiaires au niveau de l'accompagnement à la création de Très petites entreprises (TPE) ou de la transition vers la formalisation des unités. L'étude a permis de rendre disponible un outil fondamental pour éclairer et faciliter la conception d'un accompagnement adapté des jeunes candidats à l'entrepreneuriat.

La réalisation de cartographies : Afin d'accompagner les jeunes dans l'identification des ressources/prestataires de services disponibles dans leur localité respective, le projet a réalisé une cartographie des prestataires dans les trois régions cibles. C'est donc un cadre de référence qui facilite aux jeunes aspirants la recherche d'appuis dont ils ont besoin. L'outil est donc disponible, quitte à le mettre en jour régulièrement.

v/.L'expérience des interventions du Fonds PJPJ, aussi bien en appui financier que technique aux initiatives des jeunes est une référence aux vu des résultats réalisés.

vi/.La stratégie d'intervention dans les régions

L'approche expérimentale dans les trois régions a été un succès au vu des résultats réalisés, à la fois quantitatifs et qualitatifs, mais aussi du degré de mobilisation et de l'enthousiasme des diverses parties prenantes dans chacune des régions visées.

Chaque zone cible offre un contexte spécifique, un ensemble de partenaires et de multiples opportunités économiques. Le travail de proximité permet avantageusement de maximiser les résultats et les ressources existantes quant à l'emploi des jeunes au niveau régional.

vii/.La stratégie de sortie à la fin du projet

L'équipe du projet a développé une stratégie de désengagement et de transfert de compétences du projet. La stratégie qui est basée sur l'approche par résultat du projet, est assortie d'une feuille de route. Elle est donc disponible, comme acquis de référence, pour servir dans un prochain projet.

5.4. Efficacité du dispositif de gestion

Constats

1. *Au niveau du BIT* : la gestion du projet est centralisée au siège du BIT à Genève sous le Département « ENTERPRISES » qui appuie techniquement l'équipe du projet dans la planification et la coordination des activités de mise en œuvre. Les informations sont partagées avec le Bureau d'Alger qui a juridiction sur le Maroc.
2. *Au niveau du Canada* : en tant que bailleur de fonds, celui-ci veille au bon déroulement de la sa mise en œuvre ainsi qu'à l'atteinte des résultats attendus. L'AMC co-préside le Comité de Pilotage avec le Ministère du Travail et de l'Insertion Professionnel (MTIP).
3. *Le Comité de pilotage (COPIL) du projet* est l'organe d'approbation, chargé d'assurer l'orientation de la mise en œuvre du projet et de superviser le suivi direct. Celui-ci a joué un rôle stratégique dans l'orientation et la supervision du projet et a ainsi contribué à ses bonnes performances.
4. *Le Comité Consultatif National* : en tant que plate-forme de consultation dans laquelle les différents partenaires discutent des orientations stratégiques liées au projet, aide le COPIL avec des avis techniques et des recommandations.
5. *L'Unité de gestion du projet* : avec à sa tête un CTP, est chargée de la mise en œuvre et de la gestion quotidienne du projet. Les changements intervenus dans sa composition à partir de 2014, ont résolument impulsé au projet une nouvelle dynamique pour de meilleures performances.
6. *Au niveau des Régions* : Trois coordonnateurs régionaux y sont affectés afin d'assurer la liaison avec les parties prenantes dans leur zone et suivre localement la mise en œuvre du projet. Il faut noter une absence de cadre régional de concertation formalisé entre les différents partenaires. Le travail de proximité a permis de maximiser les résultats et les ressources existantes, tout en contribuant à la dynamique locale de développement.
7. *Dans le cadre du partenariat*, des relations de travail étroites ont été établies avec des ministères et structures rattachées, ainsi que diverses autres structures publiques et privées au niveau central et local. Les partenaires impliqués ont été efficaces pour la plupart.
8. *Des outils techniques de suivi* ont été mis en place ce qui a permis de collecter régulièrement les données et d'en faire une synthèse périodique à partager avec les principales parties prenantes.

5.4.1. Les arrangements de gestion

La mise en œuvre du projet repose sur l'implication directe des principaux partenaires que sont le Gouvernement, le Canada (bailleur de fonds) et le BIT. Son démarrage effectif opérationnel a connu des retards. En effet, les fonds ont été mis à disposition en Mars 2012 et l'accord final entre le pays et le BIT n'est intervenu qu'un an plus tard en Avril 2013 date de lancement opérationnel ; ce qui a entraîné une extension de la durée du projet.

Au niveau du BIT

Au siège du BIT : le Bureau International du Travail met en œuvre ce projet sur la base de ses règles, principes et directives qui régissent la coopération technique avec ses Etats membres.

La gestion et la supervision du projet sont centralisées au siège à Genève, et relève plus directement du Département « ENTERPRISES ». Ce département appuie techniquement l'équipe du projet dans la planification et la coordination des activités de mise en œuvre. Il assure en outre la gestion du budget.

Certains intervenants sont critiques d'une telle option de gestion centralisée et estiment qu'il aurait fallu une gestion plus rapprochée, ce qui aurait été plus pratique pour des contacts directs chaque fois que nécessaire.

Au niveau régional, les informations relatives à la mise en œuvre du projet sont partagées avec le Bureau du BIT basé à Alger. Ce dernier apporte son appui au projet chaque fois que de besoin, en coordination avec le siège à Genève.

En considération d'un tel arrangement institutionnel au niveau du BIT, la mission estime que la gestion et la supervision du projet auraient pu tout aussi bien être décentralisées au niveau régional, ce qui aurait donné l'occasion au Bureau d'Alger d'assumer les pleines responsabilités de son mandat et ses missions de Bureau couvrant le Maroc entre autres pays du MENA.

En raison d'un tel montage managérial, en termes d'interaction avec le BIT, l'Unité de gestion faisait face donc à un corridor de totale supervision directe vis-à-vis du siège, avec un lien d'information vers le Bureau d'Alger.

Au niveau du Canada

Le Gouvernement du Canada, plus précisément par l'AMC qui finance le projet, veille au bon déroulement du projet ainsi qu'à l'atteinte des résultats attendus. Il le fait notamment à travers sa participation au COPIL qu'il co-préside, ce qui lui donne l'occasion de partager son expertise, notamment en Gestion axée sur les résultats et en Egalité Femme-Homme, lors des sessions du COPIL.

Au niveau national

Les organes de supervision, de suivi et de gestion du projet sont constitués du Comité de pilotage, du Comité Consultatif National, ainsi que de l'Unité de gestion du projet.

Le Comité de pilotage : il est l'organe d'approbation, chargé d'assurer l'orientation de la mise en œuvre du projet et de superviser le suivi direct sur place dans le pays. Ses missions spécifiques sont de : 1) réviser et approuver les plans annuels de travail ; 2) veiller à l'atteinte des résultats du projet et particulièrement à l'intégration de l'égalité entre les femmes et hommes et 3) valider les mesures correctives proposées par la coordination et/ou les membres du Comité de pilotage.

Le COPIL se compose de membres qui sont des représentants des institutions suivantes :

- Deux représentant(e)s du Ministère de du Travail et de l'Insertion Professionnelle.
- Un(e) représentant(e) de l'ANAPEC.
- Un(e) représentant(e) de l'OFPPT.
- Un(e) représentant(e) du DFP, Un(e) représentant(e) de l'AMC.

Outre cette composition, le COPIL peut s'adjoindre toute expertise dont la présence est jugée pertinente.

Le Conseiller Technique Principal du projet, la chargée de Suivi et Evaluation, ainsi que les Coordonnateurs régionaux assistent à titre consultatif.

Le COPIL est co-présidé par le MTIP et l'AMC. Le Conseiller technique principal du projet assure le secrétariat du COPIL. Le COPIL est instauré pour la durée du projet. Il se réunit au minimum 2 fois par an ou plus au besoin.

On observe que la composition du COPIL n'a pas pris en compte le principe de la tripartite du BIT. En conséquence, cet organe de supervision a fonctionné sans la participation directe des mandants tripartites du BIT.

Le Comité de pilotage a tenu des sessions hors du siège du projet à Rabat, une fois dans l'Oriental en Avril 2017 et une autre fois dans la région du Souss Massa en Novembre 2017. Comme on peut le constater, la composition du COPIL est représentative du fait que, sont membres, les partenaires clés du projet, ce qui renforce le caractère participatif de sa supervision et de sa mise en œuvre. La mission d'évaluation estime qu'une telle stratégie est un facteur de pérennité du fait de l'implication des parties prenantes nationales au niveau de l'organe de supervision et de suivi du projet. Cependant, il faut noter que la composition du COPIL ne s'est pas tout de suite adaptée à la décision du Gouvernement en matière de territorialisation/régionalisation, en élargissant sa composition aux représentants des trois régions pilotes cibles. Les partenaires et autres acteurs dans les régions, interviewés par la mission, sont d'avis qu'un comité de suivi ou de pilotage régional aurait pu être mis en place avec comme membres les représentants des structures partenaires et des autorités territoriales. Le Président de cet organe aurait siégé au COPIL central au nom et pour le compte de sa région d'origine.

Le Comité Consultatif National

Le Comité Consultatif National (CCN) du projet Jeunes au Travail est une plate-forme de consultation dans laquelle les différents partenaires discutent des orientations stratégiques liées au projet. Il a pour objectifs spécifiques : 1) Échanger et conseiller le projet sur la vision stratégique, l'orientation et les priorités en termes d'amélioration de l'employabilité des jeunes au niveau national et régional (dans les trois zones cibles du projet, à savoir, l'Oriental, le Souss-Massa et l'axe Casablanca – Kénitra) ; 2) Promouvoir des synergies entre le projet et les autres programmes et initiatives dans le domaine de l'emploi des jeunes. Il se réunit une fois par an à la demande du Comité de pilotage et au minimum 2 fois au cours du projet. Le CCN, qui est présidé par le Ministère du Travail et de l'Insertion Professionnelle, comprend les représentants des départements ministériels concernés, les mandants de l'OIT au Maroc, les bénéficiaires du projet, ainsi que toute autre institution concernée par le projet.

Le rôle technique joué par le CCN permet au COPIL de disposer d'avis et de recommandations susceptibles d'aider et d'orienter ses décisions.

L'Unité de gestion du projet

Au démarrage du projet, le personnel du projet était composé de trois responsables techniques, dont l'un agissant comme Coordonnateur National du Projet, sous l'orientation et la responsabilité du Directeur du BIT au Caire. L'équipe du projet avait également une assistante administrative. Les deux autres responsables techniques étaient basés dans deux des régions pilotes choisies à savoir l'Oriental et le Souss-Massa.

Depuis 2014, au niveau central, elle est composée comme suit :

- Un Conseiller technique principal (CTP) international qui coordonne les activités du projet au niveau national. Le CTP est le responsable principal de la mise en œuvre du programme, la supervision du personnel, l'affectation des budgets du programme, la préparation des rapports d'avancement et l'entretien des relations avec les partenaires institutionnels du programme. Il est également responsable de la collecte d'informations nécessaires et le développement des plans de travail préliminaires à soumettre au COPIL.
- Une responsable de suivi et d'évaluation.
- Un responsable administratif et financier (qui gère le Fonds pour les jeunes et par les jeunes).
- Une assistante de projet.

- Un chauffeur.

Pour la mission, après analyse, les qualités professionnelles des membres de l'équipe de gestion (une équipe qui est à l'écoute, se montre disponible), essentiellement après les changements intervenus en 2014, ont été, à n'en pas douter, la clé des performances et du succès du projet.

En outre, la conception des outils de gestion, de planification et de suivi-évaluation a contribué à rendre davantage efficiente la gestion et le suivi de la mise en œuvre du projet.

Mais, il n'en a pas toujours été ainsi au niveau de la gestion directe du projet depuis son démarrage. En effet, en 2012-2013, l'Unité de gestion avait à sa tête un Coordonnateur national et seulement deux coordonnateurs régionaux pour l'Oriental et Souss-Massa. En raison de difficultés qui ont marqué les prestations du Coordonnateur national d'alors, comme solution, il a été décidé de recruter plutôt un CTP international. Celui-ci a pris service début 2014. Plus tard (en 2016), le poste de Coordonnateur régional de la troisième Région, Casa-Kenitra, a été enfin créé (fin 2015) et une Coordinatrice a été recrutée en conséquence. Avant la création du poste et l'affectation de la coordinatrice pour la troisième région, c'est le CTP qui devait couvrir cette vaste région. On imagine facilement la surcharge de tâches pour le CTP résultant d'une telle situation, rendant plus difficiles ses conditions de travail.

Les circonstances ainsi qu'évoquées ci-dessus, ont eu un impact plutôt négatif sur les performances du projet dans la mise en œuvre à son démarrage, avant les réaménagements subséquents.

Au niveau des Régions

- Trois coordonnateurs régionaux sont affectés dans les Régions respectives de l'Oriental (basé à Oujda), du Souss-Massa (basé à Agadir), et de l'axe Casablanca-Kenitra, basé à Rabat. Ils sont chargés, entre autres tâches, d'assurer la liaison avec les parties prenantes dans leur zone, de faciliter les échanges entre les différents prestataires et d'accompagner ceux-ci vers des partenariats durables au bénéfice de la population locale. Au plan hiérarchique et fonctionnel, ils sont directement rattachés au CTP responsable de l'Unité de gestion.

Certaines faiblesses ont été notées dans l'organisation institutionnelle au niveau des Régions.

i/.La troisième zone pilote, l'axe Casa-Kenitra, n'a pas eu son propre coordonnateur pendant près de deux ans réduisant ainsi la dynamique et l'efficacité dans le suivi et l'accompagnement de proximité par rapport aux bénéficiaires et aux partenaires de ladite région. Le CTP a dû couvrir la zone lui-même jusqu'en 2016.

ii/.Absence de cadre de concertation formalisé dans les régions. Ce qui aurait favorisé une meilleure appropriation, une supervision rapprochée avec l'implication des partenaires locaux et régionaux ; alors même que le document de projet a prévu la mise en place d'un Comité de conseil dans chaque région. Mais, cela ne s'est pas réalisé, alors qu'un tel organe aurait contribué à faire la différence de par le caractère participatif susceptible de favoriser l'appropriation et la pérennité.

iii/.Les deux Coordonnateurs régionaux, ceux de l'Oriental et de Souss-Massa ont dû s'investir dans la recherche d'une place de travail. Ils ont déployé des efforts nécessaires dans ce sens, ce qui a abouti dans l'Oriental avec l'offre de l'OFPPT à Oujda pour une cohabitation. La situation a été différente dans le Souss-Massa où les démarches ont été entreprises auprès de l'Université Ibn Zhour, l'OFPPT, l'ANAPEC et le DFP. Des promesses ont été formulées, mais au moment de signer des conventions, les conditions d'hébergement entendues ne convenaient plus aux partenaires. En conséquence il n'y a pas eu d'espace bureau pour le Coordonnateur

en dépit des actions entreprises par le projet. La mission estime que disposer d'un bureau, d'un espace approprié de travail devrait faire partie de bonnes conditions de travail eu égard aux aspects pratiques professionnels. Il convient de signaler que les trois coordonnateurs régionaux ne sont pas logés à la même enseigne quant aux conditions d'installation.

De l'effectif global de l'Unité de gestion, en termes de genre, 3 sur les 8 sont des femmes et parmi les 3 coordonnateurs régionaux, on compte une femme.

Certains intervenants estiment qu'il aurait fallu avoir au niveau de l'équipe de gestion du projet une spécialiste Genre, ce qui aurait contribué, d'après eux, à impulser davantage l'intégration des femmes et une plus grande promotion de la dimension genre dans le projet. Cependant, la mission estime qu'une telle disposition n'aurait pas garanti nécessairement une meilleure prise en compte par rapport à ce que le projet a pu réaliser avec efficacité.

Les parties prenantes et autres acteurs interviewés lors de l'évaluation s'accordent à l'unanimité pour reconnaître l'impact très positif des changements intervenus à partir de 2014, spécialement dans l'efficacité et l'efficacités de la mise en œuvre du projet. Ce qui a tranché totalement par rapport à la première phase ayant précédé l'arrivée du nouveau Coordonnateur/CTP. Les parties prenantes se félicitent donc du nouvel élan ainsi impulsé dans la vie du projet et qui a contribué à améliorer de façon très significative les performances vers l'atteinte des résultats attendus. Les observations personnelles de l'évaluation confirment cette perception sur les qualités de l'Unité de gestion.

5.4.2. Sur le plan programmatique

L'Unité de gestion du projet a adopté des moyens adéquats pour la planification des interventions opérationnelles et autres activités. Il s'agit principalement de Plans d'action annuels globaux et régionaux, et d'autres cadres de référence (le Plan de mise en œuvre -PMO, le Cadre de mesure du rendement -CMR, le Tableau de performances, Scorecard). Le Comité de Pilotage, à qui ces plans sont soumis, est appelé à les examiner et les valider au début de chaque année fiscale.

En pratique, dans le cadre de la planification des interventions, les coordonnateurs régionaux ont soumis leurs plans contenant les objectifs régionaux spécifiques pour la période de référence. Les réalisations relatives à ces plans sont réparties dans les documents centraux périodiques de suivi du projet.

5.4.3. Le Partenariat

L'approche retenue

Le BIT a fait le choix stratégique de favoriser la création de partenariat dynamique et de collaboration avec différents prestataires de services (à la fois du secteur public et privé), afin de maximiser les résultats et de favoriser une meilleure coordination des ressources disponibles au service des jeunes femmes et hommes dans les zones ciblées. C'est ainsi que le BIT a travaillé de près avec les partenaires locaux, régionaux et nationaux.

Le Ministère du Travail et de l'Insertion professionnelle est le partenaire principal du projet et en assure le portage institutionnel. D'autres Ministères techniques sont engagés, c'est le cas par exemple du Ministère de l'Éducation.

Des relations de travail étroites ont été établies avec l'OFPPPT, l'ANAPEC), le DFP, ODCO, Maroc-PME, les Universités publiques et les écoles professionnelles ; des organisations telles que des Universités privées, des Associations de la société civile (par exemple des associations de femmes entrepreneurs et leurs branches régionales), ainsi que des centres de formation s'occupant de promotion d'emploi et d'entrepreneuriat associatif ou individuel.

L'accord de partenariat n'est pas nécessairement formalisé par un document, du fait de la simplicité des prestations qui consistent uniquement à faire de la formation ; ce d'autant plus que la procédure de convention aurait entraîné des lourdeurs administratives susceptibles de nuire à l'efficacité dans l'exécution. Cependant, dans certains cas, des conventions ont été signées avec par exemple l'OFPPPT, la FMEF. Néanmoins, pour la mission d'évaluation, l'absence de document explicite d'accord peut laisser de l'espace pour de l'à-peu-près et des interprétations dans les conditions précises de l'exécution des prestations et aussi une difficulté de suivi.

Le fait d'impliquer les Universités, pas seulement comme des établissements d'enseignement supérieur, comme on tend à les percevoir, mais aussi en tant que centres de recherche, est particulièrement pertinent et valorisant, par rapport à leurs capacités de centres de recherches.

Les partenaires impliqués ont été efficaces pour la plupart, surtout les principaux que sont l'OFPPPT et l'ANAPEC, en considération de leurs contributions significatives aux réalisations du projet.

Certains prestataires de services, sur le plan des capacités et moyens d'intervention, ont des ressources limitées (ressources humaines, matérielles et financières), ce qui constitue un défi pour la réalisation de certaines activités. C'est le cas par exemple de certaines associations de formation qui ont des difficultés financières et de logistique pour déplacer leurs formateurs notamment pour parachever le processus requis d'accréditation. Aussi, la mission estime que leur implication aurait dû être précédée d'enquêtes d'identification approfondies avant d'engager des structures de cette catégorie.

L'implication des structures publiques est apparue plus efficace, plus facile à réaliser et présentant davantage de facteurs de durabilité. Certaines structures publiques (Maroc-PME et les Chambres de commerce par exemple) ont été assez faiblement impliquées malgré la nature de leurs missions et de leur rôle dans le développement, la promotion et l'accompagnement de l'entrepreneuriat, spécialement les micro-entreprises et les PME. Certains des agents de ces structures ont été formés, sans que ces structures n'aient eu aucun autre rôle à jouer par exemple sur les jeunes bénéficiaires autre que de la sensibilisation.

Il y a aussi des structures, comme la Structure d'accompagnement de l'Etudiant Entrepreneur au Maghreb, qui offrent une opportunité de partenariat à exploiter davantage en raison de leurs activités en matière de promotion de l'entrepreneuriat par un projet similaire au projet Jeunes au Travail, au bénéfice des jeunes formés et qui aspirent à l'entrepreneuriat.

Néanmoins, certaines des structures publiques font observer une certaine limite dans leurs capacités institutionnelles pour remplir pleinement leur mission de façon optimale. Par ailleurs, certaines d'elles ne délèguent pas assez à leurs agences dans les Régions en dépit du fait que l'option politique nationale de régionalisation est désormais une réalité requiert une adaptation.

Par ailleurs, le projet a initié des relations avec d'autres projets pour plus de synergie et d'efficacité dans la mise en œuvre. Outre les autres projets du BIT (par exemple le projet de mise en place des Plans d'Action Nationaux (PAN) pour l'emploi des jeunes au Maroc, la Tunisie et l'Algérie, Assistance

technique pour la mise en œuvre de la stratégie nationale pour l'emploi au Maroc, ...), il s'agit par exemple du projet Promotion de l'entrepreneuriat des jeunes (PEJ) de GIZ, du projet Min Ajliki de l'Association pour la promotion de l'enseignement du Français à l'étranger (APEFE). La collaboration et les liaisons se sont concrétisées notamment par des actions communes (par ex. l'étude sur les porteurs de projets et les startups weekends avec l'APEFE).

Le partenariat entre les acteurs dans les régions

Chaque région cible offre un contexte spécifique avec de multiples opportunités économiques et un ensemble de partenaires que sont par exemple : les autorités régionales, les associations locales de développement économique et social, les Centres régionaux d'investissements (CRI), les Directions régionales de l'OFPPT et de l'ANAPEC, les Universités, les Chambres de commerce, et diverses autres structures publiques et privées concernées et susceptibles d'être intéressées par la nature des interventions du projet.

Le travail de proximité a permis de maximiser les résultats et les ressources existantes quant à l'emploi des jeunes localement, tout en contribuant à la dynamique locale de développement. Les besoins sont grands et aucun prestataire ne pourrait desservir toutes les attentes. C'est en conséquence de telles caractéristiques que le projet a favorisé la création de partenariats et de collaboration entre les différents prestataires locaux de services afin de maximiser les résultats et de permettre une meilleure coordination des ressources disponibles au service des jeunes femmes et hommes dans les régions pilotes ciblées.

Cependant, la mission estime qu'au niveau régional, les Chambres de commerce et d'industrie auraient pu apporter une plus-value dans les interventions pour le développement de l'entrepreneuriat par exemple par la mise en relation avec des opérateurs économiques, des visites et stages d'encadrement des jeunes aspirant à l'entrepreneuriat. Ce d'autant plus que les Chambres de commerce sont devenues régionales, ce qui favorise leur implication au niveau local.

Le rôle du Canada

Une des grandes forces et facteur déterminant du succès du projet est le rôle joué dans la vie du projet par le Canada, en tant que bailleur de fonds. Il a été en concertation étroite avec les autorités nationales, en l'occurrence le Ministère du Travail et de l'Insertion professionnelle, et a régulièrement partagé son expérience et son expertise en employabilité des jeunes, à la culture d'entrepreneuriat en particulier celui des femmes, et bien d'autres aspects du secteur par rapport au modèle canadien. Des concertations ad hoc initiées par le Canada ont lieu avec les autres partenaires clés (Gouvernement, BIT) chaque fois que nécessaire.

Des experts nationaux (responsables techniques du ministère d'ancrage institutionnel et d'agences d'appui dans le domaine du projet) ont été invités pour des visites d'échanges et de formation au Canada portant notamment sur le thème de l'emploi et de l'entrepreneuriat féminin. Ces derniers se réjouissent de s'être enrichis d'une telle expérience. De même, la célébration des Journées canadiennes a été une occasion favorable pour organiser des échanges entre les projets soutenus par le Canada. La vaste expérience du Canada dans le domaine des services publics de l'emploi a servi d'inspiration aux partenaires nationaux comme meilleure pratique.

Globalement, en termes de partenariat, la mission estime que la stratégie telle qu'adoptée et exécutée, a fait ses preuves en contribuant aux bonnes performances des réalisations du projet dans des

conditions efficaces et optimales à en juger par le taux des réalisations largement au-dessus de 100%. Il faut signaler en particulier l'entente entre les trois partenaires principaux que sont le Gouvernement, le Canada et le BIT.

Les instances de concertation en place que sont le Comité de pilotage et le Comité consultatif national ont joué un rôle stratégique d'importance dans une mise en œuvre participative, efficace et coordonnée.

5.4.4. Le Suivi-Evaluation

Le système de suivi et d'évaluation du projet respecte les conditions et procédures de l'OIT. Le projet est soumis à la politique d'évaluation/audit du BIT et aux principes de la gestion axée sur les résultats. Le suivi-évaluation tel que pratiqué tient aussi compte des conditions et procédures de la coopération canadienne, bailleur de fonds. En plus, le projet a effectué une révision de son cadre logique et de son système de suivi et évaluation selon les normes de résultat établies par le Comité des Donateurs pour le Développement des Entreprises (DCED : « Donor Committee for Enterprise Development »).

Les mécanismes de suivi-évaluation ont été prévus dans le document de projet, ce qui fut fait. Des outils techniques ont été conçus afin de permettre la collecte régulière de données et informations au fur et à mesure pour éclairer la mise en œuvre du projet. Une synthèse périodique de l'état d'avancement des réalisations du projet par rapport aux résultats attendus était élaborée. Lesdits outils sont notamment ce qui suit:

- *Le Plan de mise en œuvre (PMO)* est conçu pour servir de cadre de référence du projet "Jeunes au travail au Maroc". Il est destiné à permettre une gestion et une mise en œuvre efficace et efficiente du projet. Le PMO comprend entre autres, un cadre logique et un cadre de mesure du rendement, une chaîne de résultats, une stratégie de gestion des risques, une stratégie de mise en œuvre, une stratégie d'égalité entre les genres et enfin une stratégie de pérennisation des acquis. Le PMO présente les résultats des quatre composantes du projet sur lesquels l'OIT et ses partenaires institutionnels s'engagent.
- *Le Cadre de mesure du rendement (CMR)*, comme écrit dans le PMO (page 42) est un plan permettant de recueillir systématiquement des données afin d'évaluer et de mettre en évidence les progrès vers les résultats escomptés. En effet, la mesure du rendement est effectuée de façon continue pendant la mise en œuvre du projet de manière à fournir des données en temps réel aux décideurs. Ces informations aident à déterminer les points forts, les faiblesses et les problèmes au fur et à mesure qu'ils apparaissent et permettent aux gestionnaires de projet de prendre en temps voulu des mesures correctives et des ajustements pendant le cycle de vie du projet pour accroître les chances d'atteinte des résultats escomptés.
- *Le Tableau de performances (ou Scorecard)* : celui-ci permet de faire le suivi régulier des performances du projet par rapport aux objectifs et aux cibles en référence au cadre des résultats tel que conçu dans le document de projet.

Les autres dispositions requises en matière de suivi-évaluation ont été respectées ; à savoir :

- La présentation des rapports financiers et techniques conformément aux dispositions de l'accord avec le bailleur de fonds, le Canada, ce qui a été régulièrement fait.
- Un feedback régulier de la part des bénéficiaires à travers l'évaluation des sessions de formation et des autres activités du projet. Les résultats de cet exercice sont contenus dans le rapport d'activités annuel.

En termes de concertation et de suivi au niveau de l'Unité de gestion du projet, toute l'équipe s'est réunie régulièrement (hebdomadairement en 2014-2015), puis mensuellement, notamment afin de : (i) suivre la mise en œuvre des activités planifiées, (ii) examiner les défis, les difficultés ainsi que les contraintes rencontrées, (iii) apprécier les nouvelles opportunités éventuelles et ce au niveau national et régional. Une telle méthode de gestion, non seulement assure une bonne coordination, mais offre un excellent cadre pour faciliter les échanges et la participation des agents de l'Unité, sans compter les aspects de motivation pour le personnel. Il y a aussi des concertations hebdomadaires et ad hoc en cas de besoin. Une session de débriefing a aussi parfois lieu après certains événements (par exemple après le COPIL) ou activités spéciales.

De leur côté, les partenaires prestataires de services (ex. OFPPT, ANAPEC, Universités...) ont régulièrement soumis leur rapport annuel informant le projet du bilan de leurs activités dans le cadre de la mise en œuvre de leur part d'activités. A l'occasion, ils étaient tenus de désagréger les résultats en données sexo-spécifiques et c'est ce qui s'est fait. A la période de l'évaluation, le scorecard signalait que certaines données étaient encore attendues de certains prestataires.

Des visites de terrain ont été effectuées comme un moyen clé de suivi opérationnel et de vérification de la mise en œuvre des activités dans les localités concernées. C'est ainsi qu'au titre des visites, l'on peut noter par exemple ce qui suit:

- Le CTP du projet a entrepris des visites de terrain dans les trois régions comme moyen de suivi opérationnel, ce qui lui permet (i) de voir les projets de plus près, (ii) de s'assurer de l'exécution des activités, (iii) d'identifier les défis liés à la mise en œuvre des interventions et les nouveaux besoins éventuels en formation pour les jeunes, et enfin (iv) d'interagir avec les acteurs et les bénéficiaires locaux et régionaux. A cet égard, le CTP a effectué 8 missions dans les 2 régions de l'Oriental et du Souss Massa au cours de la période 2014-2018.
- Les Coordonnateurs régionaux de leur côté ont effectué des visites régulières de suivi des interventions du projet, y compris les initiatives de projets et coopératives de leur région, afin de s'enquérir de l'état d'avancement et pour assurer un suivi/accompagnement nécessaire.

Les revues annuelles

L'Unité de gestion, sous l'impulsion du CTP, c'est-à-dire depuis 2014, procède à une revue annuelle de l'avancement des activités planifiées et élabore un rapport annuel qui fait le point sur les progrès réalisés en termes de résultats immédiats et d'extrants du projet. Ledit rapport est soumis au Comité de pilotage qui examine et apprécie le niveau de réalisation du Plan d'action du projet et peut faire des réajustements du plan d'action, si nécessaire.

Une évaluation à mi-parcours du projet a eu lieu en 2015. Elle a permis entre autres d'identifier les obstacles et les opportunités durant la mise en œuvre au cours de la période de référence pour des ajustements éventuels visant à s'assurer de l'atteinte des résultats attendus tels que planifiés. Le management avait réagi aux recommandations en élaborant une réponse structurée contenant un plan d'action et un suivi des progrès réalisés. C'est dire que le projet a pris des dispositions appropriées qui ont permis de prendre en compte les recommandations et de donner suite en conséquence.

Par ailleurs, le projet élaborait pour le compte du bailleur de fonds le Canada, un rapport annuel spécial, le rapport de rendement d'investissement (RRI), qui fait le point de l'état d'avancement du projet.

Globalement, la mission d'évaluation estime que le mécanisme de suivi-évaluation s'est conformé aux procédures et a présenté des supports de saisies périodiques détaillés, à la fois qualitatifs et quantitatifs, sur les réalisations du projet. Sur la base des divers états de suivi établis par le projet

(scorecard par exemple), les données ont été désagrégées par genre, les indicateurs et les cibles du cadre des résultats ont servi de base de référence pour mesurer les réalisations annuelles. Ces réalisations sont comparées d'une année à l'autre sur la durée de vie du projet, ce qui donne une idée claire de l'état et du rythme d'avancement des réalisations du projet vers les résultats attendus.

5.4.5. Communication et visibilité du projet / partage de connaissances

Il a été prévu le développement, dès le démarrage du projet, d'une politique et d'un plan de communication et de plaidoyer public à usage aussi bien interne que pour l'audience externe du projet, incluant notamment des sites en lignes en Arabe et en Français et devant s'appuyer notamment sur :

- La production des évidences et des connaissances en matière d'entrepreneuriat et d'employabilité des femmes et des jeunes.
- Le suivi et la mobilisation des différents publics et acteurs.
- L'engagement des actions de communication et de plaidoyer public adaptés à chaque public en soutien à la réalisation des résultats stratégiques du projet.
- Communication grand public.
- Médias traditionnels et sociaux.
- Site Internet.

Les publics et audiences identifiés sont essentiellement des jeunes femmes et hommes et du grand public en général. En effet, il est de l'avis de la mission que l'entrepreneuriat et l'employabilité des femmes et des jeunes devraient être au cœur des messages qui mènent à une action en faveur des groupes cibles, en matière de communication.

Dans la pratique, lors de la mise en œuvre, le projet a ouvert un compte Facebook comme un moyen approprié, sinon idéal, pour informer des activités du projet, le faire connaître, tout en connectant avec les jeunes en tant que cibles finales du projet. Les diverses structures et autres intervenants susceptibles d'être intéressés par les interventions du projet sont aussi visés. Près de 4 000 'suiveurs' sur facebook ont été dénombrés. En outre, une vidéo, destinée au grand public, a été produite et diffusée sur YouTube afin de documenter les réalisations du programme CLE à travers l'expérience des apprenants, aussi bien que des facilitateurs.

Le Fonds PJPJ a, de son côté, lancé un bulletin d'information sous la forme de E-newsletter avec pour objectif de partager avec les informations sur les projets financés au profit des associations, coopératives et entreprises de jeunes femmes et hommes dans les trois zones pilotes du projet. Les destinataires du E-newsletter étaient essentiellement les membres du Comité de pilotage et ceux des comités de sélection des projets (à la fois au niveau central et régional), les lauréats du Fonds lui-même et leurs membres. Il était aussi posté sur la page Facebook du projet.

En outre, grâce au reportage à la fois de la presse écrite, de la télé et de la radio, certains événements importants ont été médiatisés, contribuant ainsi à assurer la visibilité du projet au public. C'est le cas par exemple de ce qui suit :

Des visites de haut niveau dans les zones d'intervention du projet.

- Son Excellence Madame l'Ambassadeur du Canada au Maroc, accompagnée de Mme Geneviève Brown, Cheffe de la Coopération Canadienne, a rendu visite, en Avril 2017, à la coopérative 'Help Life' à Oujda dont le projet est la création d'une salle de sport pour les jeunes et les habitants du quartier.
- Son Excellence Madame l'Ambassadeur du Canada au Maroc, accompagnée de Mme Isabelle Valois, Cheffe de la Coopération Canadienne, a rendu visite, en février 2016, à la coopérative 'Argane Sihb' de pépinière d'arganier à Agadir.

- Mme Geneviève Brown, Cheffe de la coopération à l'Ambassade du Canada à Rabat, Mme Aouatif Alioua, Agente Principale de développement à la même Ambassade, et M. Sébastien Carrière, Directeur Maghreb et Relations commerciales régionales (EMC) pour les Affaires mondiales Canada, ont rendu visite, en Janvier 2017, à la coopérative Al Walae de pâtisserie et boulangerie, bénéficiaire du fonds Jeunes pour Jeunes.

Autres événements ayant connu une très large couverture médiatique (presse écrite et TV) :

- La signature du Memorandum of Understanding (MOU) par le Directeur Général du BIT et le Gouverneur de la Banque centrale pour la Fondation Marocaine pour l'Education financière.
- La cérémonie de présentation des résultats de l'étude DEF en présence du Ministre du MTIP et de la Ministre du MFEDS.

Dans le cadre des activités ayant visé le partage des connaissances et de leçons apprises, le projet a réalisé des interventions au niveau régional et international sur l'emploi et l'entrepreneuriat des jeunes. C'est ainsi qu'ont été organisés : (i) une conférence de haut niveau YENA en septembre 2017 sur la Jeunesse et l'Emploi en Afrique du Nord avec des participants de l'Algérie, de l'Égypte, de la Libye, de la Mauritanie, du Maroc, du Soudan et de la Tunisie ; (ii) un atelier sur l'emploi des jeunes et ce qui marche organisé à Turin, Italie, en 2015, et (iii) l'académie de formation à l'entrepreneuriat à Agadir en 2014.

Le projet n'a pas élaboré de façon explicite un plan de communication formel comme requis par le document de projet. La non réalisation des campagnes médiatiques autour de l'emploi des jeunes et de l'entrepreneuriat féminin est due au fait que les campagnes devaient être alignées sur des orientations stratégiques et des programmes d'appui initiés par les ministères concernés. Ce qui n'a pas été le cas. Aussi, en l'absence de ces orientations et programmes, il ne pouvait pas y avoir de campagnes. Néanmoins, dans la pratique, comme présenté ci-avant, des dispositions ont été prises à diverses occasions pour assurer une couverture médiatique et donner une certaine visibilité au projet. Pour la mission d'évaluation, le projet aurait dû : (i) se conformer aux dispositions du document de projet ; (ii) concevoir par exemple au sein de l'Unité de gestion un service « Information, Education et Communication » (IEC) ; ce qui aurait sans doute permis une plus grande efficacité et une meilleure performance dans la stratégie de communication, de partage de connaissance et de visibilité.

5.5. Efficience du Projet

Constats

1. *Le budget initial du projet s'élevait à 8.150.000 dollars canadiens. L'équivalent dollar américain a varié au rythme des changements du taux de change, passant entre 8.150.000 dollars américains (USD) et un montant de 7.353.553 USD au mois de Mai 2018. Plusieurs révisions ont eu lieu.*
2. *Le montant total des dépenses s'élève à 7 237 852 USD*
3. *Un rapport annuel officiel est produit par le BIT et partagé avec le Canada.*
4. *La dotation du Fonds PJPJ a permis de financer au total 17 projets.*

Le budget initial du projet s'élève à 8.150.000 dollars canadiens. Avec les changements de taux de change le budget a varié de 8.150.000 dollars américains (USD) à un montant actuel de 7.353.553 USD, (sur la base des états financiers reçus du BIT fin Mai 2018), ce qui représente une perte en différence de change de 10 %, d'après le BIT qui gère le budget du projet.

Le projet a eu 17 révisions budgétaires depuis 2012 dans lesquelles il faut d'office compter 2 révisions pour le pre-rephasing et le rephasing chaque année. D'autres révisions sont intervenues pour réajuster les lignes budgétaires soit à cause : (i) des pertes en taux de change, (ii) du changement de stratégie (par exemple Conseiller Technique Principale à la place d'un Coordonnateur national de programme), ou (iii) de la priorisation des activités, le plus souvent suivant les recommandations du Comité de Pilotage et l'accord du bailleur de fonds le Canada.

Un rapport annuel officiel est produit par le BIT et envoyé au ministère AMC (Canada), tel que convenu dans l'entente pour l'exécution du projet.

L'état d'exécution du budget (Budget dépenses et engagements 2012-2018 en Juin 2018), montre que le total du budget engagé et dépensé s'élève pratiquement à 100%.

Les dépenses affectées aux activités : Par rapport au budget total dépensé de 7 237 852 USD, les dépenses destinées à couvrir les activités requises pour la réalisation des extraits et réparties dans les 4 résultats immédiats (à savoir : 110, 210,310 et 410), s'élèvent au total à 4 141 390 USD, soit 57%. Ce montant est ainsi reparti : (i) les coûts directs : 2 321 099 USD, (soit 56% du coût total des activités), comprenant entre autres : formations, sensibilisation/information, adaptation des outils, élaboration de guides, organisation d'ateliers, et (ii) les coûts proportionnels de fonctionnement qui s'y rapportent, soit 1 820 291 USD (44% du coût total des activités), comprenant notamment les frais d'appui administratif et d'appui technique, les charges du personnel, le backstopping, etc.

Les dépenses de fonctionnement : Quant aux charges de fonctionnement et autres coûts institutionnels (déduction faite de la part affectée aux activités), le montant est de 3 096 462 USD, soit 43 % du budget total. Ce volet comprend notamment : les salaires et le développement du personnel, les frais généraux de fonctionnement et de régularisation, les missions, le coût des évaluations, le Comité de pilotage, le coût d'appui au programme (PSI), entre autres.

Par rapport aux charges de fonctionnement, un certain nombre de facteurs méritent d'être considérés.

- (i) L'extension de la durée du projet de 27 mois de plus (du reste approuvée par le bailleur de fonds), a eu des conséquences sur le coût de fonctionnement telles que la variation en hausse de la charge salariale.
- (ii) Les changements intervenus parmi le staff de l'Unité de gestion du projet à savoir, d'une part, l'augmentation de l'effectif avec le recrutement d'une coordonnatrice régionale pour l'axe Casablanca-Kénitra suite à une décision du Comité de pilotage; et d'autre part le changement du poste de Coordonnateur national du projet en un poste international (CTP) en 2014, suite à une décision du Comité de pilotage et approuvée par le Canada bailleur de fonds.

En l'absence de ces faits, les charges de fonctionnement auraient probablement été moindres.

D'après l'état d'exécution financière établi par le BIT à fin Juin 2018, les dépenses respectives pour les 4 composantes du projet se présentent comme suit :

Tableau 6 : Coûts totaux par résultats immédiats
(Selon le tableau 4 des états financiers établis par le BIT Juin 2018)

SOMMAIRE DES DÉPENSES/RÉSULTATS		Pourcentage par rapport au total des dépenses
Résultat intermédiaire 100		
Résultat immédiat 110	1 552 481,74	21%
Résultat immédiat 210	1 533 148,04	21%
Résultat intermédiaire 200		
Résultat immédiat 310	1 613 355,27	22%
Résultat immédiat 410	1 766 079, 94	24%
TOTAL des dépenses hors PSI	6 465 064,80	
BUDGET TOTAL	7 237 852,66	

L'état d'exécution financière ci-dessus, établi par le BIT, montre que les budgets dépensés au niveau de 3 des résultats immédiats s'équivalent plus ou moins et sont compris dans une fourchette de 21-22 %; tandis le Résultat 410 a requis un peu plus de ressources avec un pourcentage de 24 %.

Au niveau du Fonds Y2Y, avec une exécution totale de 427,274 USD ayant permis d'accompagner financièrement 17 projets, chacun des projets aura bénéficié en moyenne 25 134 USD.

5.6. Durabilité

Constats

1. *Certaines dispositions du projet sont, du fait de leur nature, des facteurs de pérennité. En effet, le BIT s'emploie à assurer la durabilité du projet.*
2. *Les formations dispensées et les activités de renforcement des capacités, ainsi que l'implication directe des divers partenaires nationaux sont des facteurs structurants de la durabilité du projet.*

Les dispositions du document de projet traitent de la stratégie de sortie de façon explicite. Les divers facteurs liés à la nature des interventions et qui sont susceptibles de contribuer à la pérennité du projet y sont exposés. La formation a été prévue pour fournir aux partenaires locaux les capacités requises afin de leur permettre de bien gérer les différents résultats. Dans le même document de projet, il est précisé qu'au cours des années ultérieures du projet, l'accent serait mis sur le transfert des résultats obtenus par le projet aux autorités et partenaires locaux.

Le BIT, en référence aux dispositions initiales du document de projet, a veillé à assurer la durabilité durant la mise en œuvre. A cet égard, on peut noter ce qui suit :

Le développement d'une stratégie de désengagement et de transfert des compétences (document validé par le Comité de pilotage), pour servir de ligne directrice. La stratégie, qui est assortie d'une feuille de route, requiert pour sa réussite, la mobilisation et l'implication des parties prenantes nationales pour continuer à progresser dans la réalisation des objectifs de développement, vu que le projet aurait pris fin. Les divers partenaires nationaux sont directement impliqués dans cette stratégie qui se décline notamment à travers les actions suivantes :

- i. Intégration de l'enseignement de l'entrepreneuriat dans les curricula des filières professionnelles.
- ii. Les recommandations du DEF ont été intégrées dans le PGE II, ce qui assure une certaine durabilité de ladite étude.
- iii. Des processus d'accréditation pour le personnel des organisations partenaires et consultants freelance.
- iv. Renforcement des structures existantes de prestations de services à l'entrepreneuriat au niveau local pour les jeunes femmes et hommes.
- v. Renforcement des compétences des personnes ressources au niveau central et local de l'ANAPEC.
- vi. Intégration du Suivi-Evaluation dans les tâches régulières des partenaires.
- vii. L'accord signé avec la Fondation marocaine pour l'éducation financière, ce qui est favorable à l'appropriation nationale, et rend ainsi pérenne la prestation de services en matière d'Education financière.

Cette initiative est excellente, ce d'autant plus qu'elle est conforme aux dispositions initiales du projet. A l'appui de cette stratégie, quelques détails de réalisations sont présentés ci-après :

L'enseignement de l'entrepreneuriat : CLE : qui est intégré dans l'éducation à l'entrepreneuriat dans les programmes de formation des enseignants est intrinsèquement durable, car elle fournit une source constante d'enseignants formés qui peuvent offrir une éducation en entrepreneuriat pour les générations futures d'étudiants. Son enseignement devrait se poursuivre même après le projet.

La formation en entrepreneuriat, l'employabilité et l'accès aux finances pour les jeunes femmes et les hommes s'est appuyée sur les structures existantes de prestations de services au niveau local, à un point où ils peuvent indépendamment continuer à fournir des services relatifs à l'emploi, au développement des compétences, des services financiers et les services de soutien aux entreprises.

Des processus d'accréditation à tous les outils de l'OIT ont eu lieu de façon à reconnaître l'acquisition des connaissances et la mise en pratique (démultiplication) des formations auprès des publics cibles et auprès d'autres formateurs.

Les agences locales de l'ANAPEC sont impliquées dans de nombreuses activités afin de s'assurer qu'ils construisent leur capacité à fournir et développer un service de support. Un groupe de "formateurs" a été formé et auront pour tâches de démultiplier leur apprentissage auprès de leurs collègues.

L'action de renforcement des capacités, l'accompagnement, le transfert de compétences et la pérennisation des acquis ont visé en priorité, outre l'ANAPEC, les enseignants de l'OFPP, les enseignants des 12 Universités publiques marocaines, les enseignants des établissements privés de formation professionnelle et les partenaires du milieu associatif et ce pour la plus grande possibilité de durabilité.

L'approfondissement des connaissances. Certains autres livrables du projet notamment *les rapports d'études* (portant sur l'entrepreneuriat des jeunes et des femmes) qui seront produits dans le cadre de ce projet contribueront à l'approfondissement des connaissances des partenaires ; ce qui renforce leurs capacités pour des interventions futures.

Le soutien aux jeunes porteurs de projets. Dans le but d'assurer la durabilité des projets subventionnés dans le cadre du financement "Pour le Jeunes par les Jeunes", des activités de formation, des visites-terrains et des interventions des partenaires concernés ont eu lieu tout au long de la période d'accompagnement de 18 mois.

En outre, parmi les tâches accomplies par les Coordonnateurs régionaux, figure celle de faciliter les échanges entre les différents prestataires (publics et privés), et d'accompagner ceux-ci vers des partenariats durables au bénéfice de la population locale.

Pour la mission d'évaluation, en considération de l'ensemble de ces stratégies et réalisations, il est clair que le chemin de sortie/transition vers la pérennisation des interventions du projet est très bien tracé.

Outre les facteurs de durabilité ci-dessus directement générés par les interventions du projet, on peut mentionner la mise en place récente (Mars 2018) de l'association « Ensemble pour Entreprendre » (EPE) initiée par des universitaires formateurs/facilitateurs accrédités. Elle regroupe, outre les universitaires, des facilitateurs de CLE, des acteurs du secteur privé et de la société civile. L'association, a pour mission de connecter les acteurs nationaux concernés par l'entrepreneuriat pour (i) créer une forte synergie à même d'insuffler un esprit entrepreneurial chez les jeunes et développer leurs compétences en conséquence ; (ii) soutenir l'entrepreneuriat des diplômés et des start-ups. L'association s'engage à (i) promouvoir une coopération et une solidarité nationale entre les différents acteurs universitaires publics et privés et des organismes du monde professionnel désireux de s'engager dans le domaine de l'entrepreneuriat, (ii) créer une communauté d'échanges, de mutualisation des ressources, notamment à des fins de qualification, d'émergence et d'accompagnement des jeunes porteurs de projets d'entreprise. Sur cette base, la mission considère que l'association a une potentialité à être un facteur de pérennisation pour la poursuite d'actions de promotion et de développement de l'entrepreneuriat au Maroc. On peut fonder l'espoir que le profil des acteurs, leur expérience et expertise dans le domaine de l'entrepreneuriat (y compris dans le cadre du projet Jeunes au Travail), et surtout la mutualisation de leurs moyens, soient autant de facteurs susceptibles de contribuer à la pérennisation de la structure pour « Entreprendre Ensemble ».

5.7. Conclusions et Recommandations

5.7.1. Conclusions

En guise de conclusion de l'évaluation, la mission synthétise quelques éléments essentiels tirés des composantes des constats d'analyse.

Pertinence

Le projet Jeunes au Travail a prouvé sa pertinence tout au long de sa mise en œuvre rien qu'à en juger par la mobilisation et le dynamisme des parties prenantes et le niveau d'enthousiasme et de satisfaction des bénéficiaires. Le projet doit certainement sa pertinence au processus de conception qui a été participatif, validé ultérieurement par des consultations sur place avec les principaux partenaires. Le projet est venu comme une réponse aux préoccupations des jeunes femmes et hommes face au marché du travail (emplois et entrepreneuriat). Le projet s'aligne bien sur les engagements du Gouvernement et contribue ainsi à la réalisation des objectifs définis dans divers documents de politique et stratégie du pays.

Efficacité

Globalement, le niveau des réalisations du projet, en dépit de certains défis rencontrés lors de la mise en œuvre, a largement dépassé les résultats attendus et définis lors de la conception. Il faut signaler cependant que la durée du projet a été étendue pour deux ans supplémentaires.

Le projet a tenu ses promesses puisqu'il a réussi à contribuer à fertiliser le champ (notamment par le renforcement des capacités des structures d'encadrement et de formation des jeunes), afin que puisse y pousser et grandir une masse critique de jeunes femmes et hommes aptes, aussi bien pour l'emploi salarié que pour opérationnaliser leurs idées en tant qu'entrepreneurs formés et équipés du savoir faire requis.

En dépit du taux élevé et satisfaisant des réalisations globales, les besoins sont encore très importants.

Efficacité de gestion

La gestion du projet est centralisée au siège du BIT à Genève.

Des structures adéquates ont été mises en place au niveau national et régional pour assurer la supervision et la gestion. Elles ont bien mené leurs missions respectives, ce qui a permis une gestion efficace. Cependant, la mise en œuvre a dû faire face à un certain nombre de défis qu'il a fallu surmonter, tels que : des retards au démarrage, divers changements institutionnels et managériaux aussi bien au niveau de l'équipe de gestion que chez certaines parties prenantes clés, les variations de taux de change, les multiples révisions budgétaires nécessaires, la faible capacité de certaines structures prestataires.

Pour l'exécution opérationnelle, la création de partenariat dynamique avec différents prestataires de services a contribué aux bonnes performances du projet.

Efficiency du projet

Le financement du projet qui était exprimé en dollars canadiens a dû être converti en dollars américains. Le budget initial a donc subi les diverses variations de taux de change. Le budget a fait l'objet de nombreuses révisions pour s'adapter aux différents changements intervenus lors de la mise en œuvre du projet.

Durabilité

Certaines dispositions du projet sont, du fait de leur nature, des facteurs de pérennité. Le BIT s'est employé à assurer la durabilité du projet. Les formations dispensées et les activités de renforcement des capacités, ainsi que l'implication directe des divers partenaires nationaux sont des facteurs structurants de la durabilité du projet.

Globalement, en raison des résultats satisfaisants du projet et de ses effets positifs sur les bénéficiaires directs et finaux, toutes les parties prenantes nationales rencontrées par la mission d'évaluation souhaitent que le projet puisse continuer avec davantage de ressources et une couverture géographique vers d'autres régions du pays autant que possible. Sachant que, si tel est le cas, les jeunes femmes et hommes pourront continuer d'être accompagnés dans la mise en pratique des formations reçues pour la réalisation de leurs rêves en termes d'emploi et d'entrepreneuriat. De même, certains intervenants nationaux ont manifesté le souhait que, si de telles interventions doivent se poursuivre, qu'on offre cette fois-ci aux jeunes porteurs d'idée de projet un paquet complet d'accompagnement, c'est-à-dire combinant une assistance à la fois technique et financière et assortie d'un suivi sur un minimum de temps. Comme quoi le projet a suscité de l'enthousiasme et des attentes, ce qui est positif.

5.7.2. Recommandations

L'ampleur et la nature des ambitions de développer l'employabilité des jeunes femmes et hommes afin de réduire le chômage, nécessitent l'implication et l'engagement de tous les acteurs nationaux du développement pour sa réussite. Aussi, suite à l'analyse de la mise en œuvre du projet Jeunes au Travail, la mission propose ci-après quelques idées et conditions susceptibles d'être éventuellement pris en compte dans le cadre d'un autre futur projet similaire ou intervenant dans le même secteur ou encore traitant les mêmes thèmes.

Recommandations au BIT

Ciblage et mode opératoire dans l'appui aux jeunes

1. Les avantages d'un système intégré de formation et d'accompagnement sont démontrés. Aussi, dans le cas d'interventions similaires futures, il est recommandé les actions suivantes :

Les actions nécessaires

- Concevoir des actions d'assistance directe en faveur des bénéficiaires finaux que sont les jeunes dans un appui à la fois technique, matériel et financier : formation, équipement, financement, suivi.
- Donner plus de temps à l'apprentissage pratique notamment par des stages en complément aux formations théoriques.
- Organiser autant que possible des visites d'entreprise pour les apprenants tout au long de leur formation en concertation avec les opérateurs économiques et les Chambres de commerce.
- Prendre des dispositions afin d'inclure les initiatives vues au Québec lors de la mission d'exploration en Mai 2017 en matière de création d'entreprise, d'insertion et de création d'entreprise d'entraînement.

Acteur principal	Autres acteurs	Niveau priorité	Calendrier	Implication ressources
BIT	Structures nationales	élevée	moyen terme	élevée

2. L'impact de la formation et de l'accompagnement aux jeunes peut varier en fonction du profil de ceux-ci. D'où l'importance du profilage des bénéficiaires visés. En conséquence, lors de projets similaires futurs :

Les actions nécessaires

- Conduire des tests afin, d'une part de détecter les vraies motivations des jeunes aspirant à l'entrepreneuriat, et d'autre part d'identifier la congruence entre la cible et son environnement et les orienter en conséquence.
- Systématiser autant que possible la formation des groupes sur la base de caractéristiques homogènes (la langue/dialecte, niveau scolaire, etc.), considérant le succès d'une telle pratique.
- Encourager les entreprises et coopératives constituées à se mettre en réseau afin de faciliter les échanges d'expériences et de savoir-faire et être à la fois une force de propositions.

Acteur principal	Autres acteurs	Niveau priorité	Calendrier	Implication ressources
BIT	Structures nationales	élevée	court terme	faible

Les aspects Genre, Egalité Femme-Homme (EFH)

3. Le projet a fait du Genre une composante transversale en raison de son caractère prioritaire dans les politiques et stratégies à la fois du Gouvernement marocain, du Canada et du BIT. En conséquence, il est recommandé ce qui suit pour la prise en compte de l'EFH dans les prochaines initiatives similaires :

Les actions nécessaires

- En se basant sur les leçons apprises et tirant partie des recommandations de mise en œuvre du cadre référentiel discuté lors de l'atelier national DEF, initier un projet spécifique qui prend en compte les conditions des femmes afin d'offrir un paquet complet d'accompagnement pour la promotion de l'entrepreneuriat féminin et contribuer ainsi à leur autonomisation. Mettre particulièrement l'accent sur les femmes en milieu rural, car elles sont plus vulnérables, tout en insistant en agriculture, sur les produits locaux du terroir ; et ce d'autant plus qu'il y aurait déjà une requête du Ministère de l'Agriculture dans ce sens.
- Organiser des rencontres de « pair-à-pair » stimulées par des témoignages de femmes entrepreneures qui partagent leur expérience, sachant que de telles initiatives sont un facteur d'encouragement et de motivation de candidates à l'entrepreneuriat.
- Impliquer les associations locales de femmes afin de bénéficier de leurs contributions.
- Pour les non- scolarisées surtout, il faudrait insister sur des simulations pratiques et concrètes portant sur le cheminement/parcours à la fois pour l'emploi et l'entrepreneuriat, ainsi que des discussions de groupes prouvées efficaces par certaines expériences du projet.

Pour une meilleure inclusion de l'égalité femme-homme, qu'il s'agisse d'employabilité ou d'entrepreneuriat, il convient de mener les actions suivantes :

- Développer des approches transversales, des opportunités de création d'emplois et l'amélioration de l'employabilité.
- Motiver les organisations partenaires d'exécution du futur à réaliser des analyses du style FAMOS ; ceci, afin de les aider à identifier les lacunes et les aspects à améliorer pour renforcer l'égalité femmes-hommes.

- S'assurer que les cibles sont bien définies et qu'elles sont atteintes lors de la mise en œuvre, et ce avec un processus de suivi des résultats pour permettre des mesures correctives au besoin.

Afin de faciliter une plus grande participation des femmes, prendre en considération certaines flexibilités lors de la programmation des formations,

Les actions nécessaires, par exemples :

(i) organisant les horaires des activités compte tenu de leur disponibilité en considération de leurs obligations familiales (surtout pour les épouses et mères), (ii) évitant, sinon limitant les formations de durée continue (par ex toute une journée), (iii) faisant preuve de souplesse dans l'agenda des formations autant que possible.

Acteur principal	Autres acteurs	Niveau priorité	Calendrier	Implication ressources
BIT	Autorités nationales Structures nationales	élevée	court terme	élevée

Renforcement des structures de prestation de services

4. Les structures publiques ont démontré par leurs prestations, le rôle capital qu'elles peuvent jouer dans le cadre d'un tel projet. Il convient donc, sur cette base et dans le cadre d'une intervention future similaire, de prendre les dispositions nécessaires afin de continuer de renforcer davantage leurs capacités institutionnelles et humaines au vu de certaines faiblesses observées:

Les actions nécessaires à cet effet

- Poursuivre, autant que possible, le renforcement l'ANAPEC, en s'inspirant fortement de l'expérience québécoise en matière d'intermédiation du travail, mais bien davantage par la sous-traitance des services de proximité à des publics présentant des difficultés particulières.
- Appuyer l'ODCO par un renforcement institutionnel et en l'impliquant, chaque fois que possible, dans des initiatives relevant de ses missions, sachant que l'économie sociale et solidaire est très populaire au Maroc et c'est un des engagements du Gouvernement. Ce projet viserait les jeunes et les femmes.

Acteur principal	Autres acteurs	Niveau priorité	Calendrier	Implication ressources
BIT	Autorités nationales Structures nationales	élevée	court terme	moyenne

Information et communication

5. L'importance de la dissémination d'informations vers les bénéficiaires cibles potentiels et d'autres parties prenantes est reconnue. A l'occasion d'un futur projet similaire, il conviendrait de :

Les actions nécessaires :

Elaborer et d'exécuter un plan formel de communication et de sensibilisation c'est-à-dire, avec un calendrier, des objectifs et cibles clairement définis, des activités et les résultats attendus. Un tel plan, doté d'une allocation budgétaire conséquente, devrait être ajusté et adapté régulièrement. Le plan utiliserait une variété de supports médiatiques afin de réaliser le partage de connaissance, assurer la visibilité et diffuser l'information sur les activités d'un tel projet aux parties prenantes intéressées. Un service d'Information-Education et Communication (IEC) interne à l'Unité de gestion pourrait être en charge d'exécuter et de gérer un tel plan.

Acteur principal	Autres acteurs	Niveau priorité	Calendrier	Implication ressources
BIT		élevée	court terme	faible

6. Capitaliser sur l'expertise humaine du projet, car les personnes concernées ont contribué au succès du projet et leurs services ont été très bien appréciés. Il y a donc une pépinière d'expert(e)s et un laboratoire d'idées à capitaliser dans des interventions futures selon les opportunités offertes.

Les actions nécessaires :

Il peut s'agir entre autres de leur recrutement soit à des postes fixes ou en tant que conseillers/consultants.

Acteur principal	Autres acteurs	Niveau priorité	Calendrier	Implication ressources
BIT	Autorités nationales	élevée	court terme	faible

Par rapport à la Régionalisation/Territorialisation : gestion de proximité et appropriation

7. Le Gouvernement du Maroc a pris une option ferme pour la régionalisation territoriale, ce qui implique que les programmes et projets de développement prennent en compte autant que possible ce choix politique, ce d'autant plus que des plans de développement régionaux sont formulés en conséquence. Aussi, il serait tout à fait indiqué de prendre des mesures, dans le cas d'un projet similaire futur, pour mieux s'adapter au contexte de la régionalisation qui a changé, et notamment :

Les actions nécessaires

- Régionaliser la gestion et le suivi d'un tel projet, avec un certain niveau de délégation de prérogatives locales et de participation des acteurs de la région, notamment à travers :
 - Une coordination régionale du type comité régional de suivi de projet avec pour membres des structures et organisations représentatives de la région et concernées par un tel projet.
 - Un/e coordonnateur/riche régional/e muni/e d'un optimum de conditions matérielles de travail y compris un bureau/espace de travail.
 - Un programme/plan régional d'actions avec ses objectifs et ses résultats, puis un rapport périodique spécifique à la région pour le suivi des réalisations de ces plans.
- Créer un réseau régional avec des liaisons établies avec les entités représentatives de la région telles que les élus locaux, les responsables de quartiers, les structures d'appui, aussi bien lors de la conception du projet que pendant sa mise en œuvre pour une meilleure appropriation.
- Identifier de nouvelles régions telles que par exemple le Sud en raison de la situation géographique, Fès, Meknès, ainsi que Tanger et Marrakech ; et ce, tout en poursuivant la capitalisation les acquis et en renforçant les actions dans les régions déjà desservies à des fins de pérennisation. Le processus d'identification devrait être participatif.

Acteur principal	Autres acteurs	Niveau priorité	Calendrier	Implication ressources
BIT	Autorités nationales Structures nationales	élevée	court terme	élevée

Recommandations aux Autorités nationales

Sur le plan institutionnel/ organisationnel

8. Dans le cadre d'une stratégie de capitalisation et de généralisation de la formation en entrepreneuriat :

Les actions nécessaires :

- Créer un cadre de concertation des structures prestataires nationales spécialisés dans et l'accompagnement technique, matériel et financier des jeunes femmes et hommes pour une meilleure coordination et échanges d'expériences en phase avec les stratégies et les engagements du Gouvernement. Un tel cadre favorisera la coordination des actions, permettra de s'assurer de la complémentarité des offres de services et de la capacité disponible par rapport à la demande.
- Instituer une section de formation professionnelle en entrepreneuriat dans chaque Université, étant entendu que certaines d'entre elles ont déjà adopté CLE. A cet égard, l'implication de l'association : « Ensemble pour Entreprendre » contribuerait à faciliter une telle mesure, elle qui a été mise en place par des formateurs/facilitateurs qui sont des professeurs d'Université.
- Institutionnaliser autant que possible les outils de formation qui ne le sont pas encore, la preuve étant faite de leur efficacité.

Acteur principal	Autres acteurs	Niveau priorité	Calendrier	Implication ressources
Autorités nationales		élevée	court terme	faible

Sur le plan d'actions stratégiques

9. Renforcer l'éducation et la formation professionnelle orientées sur l'emploi et l'entrepreneuriat tout en intégrant l'égalité femmes- hommes en tant que stratégie essentielle.

Les actions nécessaires :

Il s'agit, notamment dans le cadre du PGE II, et au besoin avec l'appui des partenaires au développement, de : (i) contribuer à assurer une adéquation des compétences avec les qualités requises par le marché de l'emploi, et le développement de l'entrepreneuriat, et aussi (ii) permettre la participation et l'inclusion économique, sociale et civique des jeunes femmes en raison de la spécificité de leurs défis.

Acteur principal	Autres acteurs	Niveau Priorité	Calendrier	Implication ressources
Autorités nationales		élevée	court terme	faible

10. Les besoins de formation de formateurs ainsi que la demande de la part des jeunes sont très élevés et leurs besoins sont énormes ; il y a une véritable pépinière de jeunes qui aspirent à l'emploi et principalement à l'auto-emploi. Aussi, il est recommandé d'améliorer l'offre en encadrement et accompagnement, aussi bien technique que matériel et financier par rapport à la demande des jeunes.

Les actions nécessaires : Ceci pourrait passer par la création de :

- Un portefeuille de filières innovantes en développement en phase avec les orientations de développement socio-économique;
- Des mécanismes et des outils performants permettant de recruter et de suivre un nombre important de porteurs de projets.
- Poursuivre la formation des conseillers et facilitateurs sur tous les outils pertinents afin d'accroître l'offre de services proportionnellement aux besoins des jeunes.

Acteur principal	Autres acteurs	Niveau Priorité	Calendrier	Implication ressources
Autorités nationales		élevée	court terme	élevée

Promotion de l'entrepreneuriat

11. Mesures pour le renforcement de CLE et des échanges entre jeunes

Les actions nécessaires :

- Par rapport à CLE : (i) rendre autonome la Plateforme CLE dans chaque Université et améliorer les conditions matérielles et d'équipement afin de faciliter l'accès à la plateforme pour le plus grand nombre d'apprenants intéressés ; (ii) institutionnaliser CLE au niveau d'un maximum possible de structures, y compris les autres ministères techniques ont des centres de formation professionnelle (par exemple: Tourisme, Agriculture, Artisanat).
- Organiser des événements pratiques du genre « Journées » et ateliers sur des thèmes spécifiques (par exemple entrepreneuriat féminin, financement des TPE/PME, adéquation emploi/formation, etc.).
- Promouvoir des échanges entre les jeunes Marocains porteurs d'idée de projet avec d'autres nationalités des pays avec qui le Maroc peut envisager de telles activités (nature des relations de coopération, pertinence des contextes, ...), et ce en Afrique, en Europe, Canada, etc., pour un enrichissement des connaissances, une inspiration en idées de projets et pour davantage de motivation.

Acteur principal	Autres acteurs	Niveau Priorité	Calendrier	Implication ressources
Autorités nationales		élevée	court terme	élevée

Recommandations aux structures nationales

Stratégie d'approche dans la prestation des services vis-à-vis des jeunes bénéficiaires

12. Afin d'améliorer le mode opératoire de ciblage/ sélection des jeunes et leur participation :

Les actions nécessaires :

- Dans le cadre des prestations, porter une attention particulière sur les personnes avec handicap, les personnes totalement analphabètes et les plus défavorisées pour des orientations professionnelles spécialisées et l'utilisation d'outils et de thèmes adaptés à leurs conditions. Ceci peut se faire notamment par : (i) la conception et l'application de critères préconçus de sélection assortis de questionnaire adapté, (ii) l'utilisation des outils et de matériel adaptés et spécifiques ainsi que de l'expertise dont le corps de conseillers desdites structures a été doté lors des diverses formations et des sessions de sensibilisation dans le cadre du projet Jeunes au Travail. Si nécessaire, se rapprocher de partenaires spécialisés, tel que le BIT, pour un appui afin de réaliser un optimum de résultats lors des prestations de services.
- Pour faciliter une plus grande participation des femmes, prendre en considération certaines flexibilités lors de la programmation des formations, par exemple en : (i) évitant, sinon limitant les formations de durée continue (par ex toute une journée), (ii) faisant preuve de souplesse dans l'agenda des formations et constituer les groupes en conséquence.
- Tenir surtout compte de la crédibilité et des qualités personnelles des jeunes bénéficiaires lors de leur inscription et si nécessaire, réviser le questionnaire d'entrée en conséquence.

Acteur principal	Autres acteurs	Niveau Priorité	Calendrier	Implication ressources
Structures nationales		élevée	court terme	moyenne

Régionalisation/Territorialisation

13. Dans les régions, les plans de développement régionaux offrent des opportunités pour s'aligner sur les stratégies de territorialisation/régionalisation du Gouvernement, notamment dans le domaine du développement de l'entrepreneuriat. Il est donc recommandé aux prestataires de services, considérant leur expérience dans le cadre du projet Jeunes au Travail, de mener les actions nécessaires suivantes :

(i) poursuivre sinon développer davantage leur accompagnement de proximité au bénéfice des jeunes femmes et hommes, en s'alignant sur les plans régionaux respectifs et tirer avantage des caractéristiques propres de chaque région, (ii) déléguer à leurs agences régionales toutes les prérogatives nécessaires requises et partager avec elles les informations essentielles pour mieux réussir leur mission au niveau local.

Acteur principal	Autres acteurs	Niveau priorité	Calendrier	Implication ressources
Structures nationales		élevée	court terme	faible

Les conditions de prestation des facilitateurs

14. Par rapport aux facilitateurs, il est revenu que tous les conseillers/facilitateurs ne jouissent pas nécessairement des conditions idoines pour opérer vis-à-vis des apprenants ; aussi, il est recommandé de prendre des mesures en leur faveur, notamment par les actions nécessaires suivantes : offrir des conditions de traitement des formateurs/ facilitateurs afin non seulement de leur faciliter la tâche de façon pratique, mais aussi de les motiver, particulièrement eu égard au volontariat requis dans la dispense de la formation des jeunes et les coût personnels induits pour se rendre aux lieux de formation des formateurs, lieux centralisés à Casa et Rabat.

Acteur principal	Autres acteurs	Niveau priorité	Calendrier	Implication ressources
Structures nationales		élevée	court terme	moyenne

5.8. Enseignements appris et Bonnes pratiques

5.8.1. Enseignements appris

L'analyse de la mise en œuvre du projet Jeunes au Travail a permis d'identifier ce que la mission d'évaluation considère comme étant des leçons.

Mode opératoire vis-à-vis des jeunes, L'expérience a montré que :

La meilleure approche pour promouvoir et développer l'employabilité et surtout l'entrepreneuriat, est une approche basée sur un système intégré c'est-à-dire formation technique puis accompagnement jusqu'à la création de l'affaire, avec ultérieurement un suivi pour un minimum de temps.

Les modules de formation classique sont trop académiques et très peu adaptés à développer l'employabilité d'où la pertinence d'une formation professionnelle spécialisée comme l'entrepreneuriat.

Il s'est révélé au niveau des jeunes un besoin de savoir dans les techniques de recherche d'emploi et aussi comment se tracer une vision professionnelle pour l'avenir, conformément à leurs aspirations et leurs ambitions.

Le ciblage des jeunes bénéficiaires

Il a été démontré que le mariage entre le jeune porteur de projet et son idée de projet est crucial pour le succès de l'entreprise à créer. La vraie question est de savoir : est-il intéressé uniquement par les fonds/l'argent ?

La pertinence et l'efficacité de cibler particulièrement les jeunes défavorisés et déscolarisés ainsi que les universitaires sans emploi avec des outils adaptés ont été démontrées.

L'expérience a aussi montré l'importance d'une approche holistique dans l'appui apporté aux jeunes et surtout aux femmes, avec un paquet complet de services humains, techniques et financiers.

S'agissant de l'appui financier, les interventions du Fonds PJPJ ont servi de test dont les résultats sont susceptibles d'orienter de futures initiatives.

Egalité Femme-Homme

L'appui en renforcement de capacités apporté aux femmes entrepreneurs en tant qu'association leur a permis de comprendre quel est le meilleur modèle d'organisation et de gestion pour leurs associations.

Au niveau des femmes bénéficiaires, il est revenu que le plus souvent elles sont assidues et plus appliquées que leurs homologues masculins. De même, elles tendent à manifester une plus grande confiance en soi dans la prise d'initiative. Autant de caractéristiques favorables pour le développement de l'entrepreneuriat féminin.

La prestation des facilitateurs

Il est ressorti que le principe du volontariat requis des facilitateurs ne suffit pas comme facteur de mobilisation pour que ces derniers, non seulement se conforment au processus d'accréditation, mais aussi pour assurer la démultiplication attendue d'eux en faveur des jeunes. De ce fait, la motivation et l'intérêt personnel de l'encadreur/facilitateur sont primordiaux, sinon indispensables pour dispenser les prestations comme il est attendu d'eux. La promesse de l'accréditation ne semble pas suffire pour tous.

La régionalisation

La pertinence et aussi l'importance d'un accompagnement et d'un suivi de proximité ont été démontrées par les résultats réalisés dans les régions pilotes.

Il s'est révélé que l'absence au niveau des régions d'une structure régionale formelle de concertation, de conseil et de suivi réduit le niveau d'appropriation et de responsabilisation des partenaires locaux, principalement par rapport aux préoccupations de continuité après le projet.

De plus, travailler ainsi ensemble au niveau local contribue à faciliter la coordination et à assurer une meilleure efficacité dans les interventions.

La stratégie de partenariat

Au vu des résultats accomplis, la stratégie d'implication directe et de recours à l'expertise nationale pour la plupart des activités d'accompagnement des jeunes, ainsi que la mobilisation et le renforcement des capacités des partenaires locaux ont très largement contribué à assurer la pérennité des actions entreprises durant la vie du projet.

Du côté des Universités, pour une meilleure implication de leur part par rapport à l'intégration consistante des outils du BIT, l'expérience semble montrer que pour avoir un tel engagement, il aurait fallu une concertation directe avec les présidents d'Universités et les sensibiliser en conséquence et même mieux, au niveau du ministère en charge de l'Enseignement supérieur en rapport avec la volonté politique.

En considération de certaines faiblesses observées au niveau de certains prestataires, il s'avère essentiel, lors de la sélection des partenaires, de s'assurer de leurs capacités à fournir le service conformément aux missions qui leur sont assignées et en respect des objectifs qui leur sont assignés.

Au plan programmatique

La flexibilité dans la programmation est un facteur qui a permis au projet de s'adapter aux divers changements importants, qu'il s'agisse des orientations et engagements du Gouvernement, des caractéristiques du contexte national, ou qu'il soit question de variation de coûts financiers.

5.8.2. Les bonnes pratiques

Pour la mission d'évaluation, un certain nombre d'éléments sont considérés comme étant des pratiques qui ont fait leurs preuves et en tant que telles, peuvent être reproduites dans d'autres circonstances et contextes.

Au niveau des jeunes bénéficiaires

La pratique des visites d'entreprises a été porteuse d'effets positifs sur les jeunes aspirants à l'entrepreneuriat qui en reviennent pleins d'enthousiasme et d'excitation.

La formation de petits groupes d'apprenants afin d'initier des idées de projets en discussion avec un modérateur a été un succès en termes de résultats et d'effets. Au cours de la session, il est accordé à chaque membre du groupe trois minutes seulement de présentation de l'idée de projet, présentation notée, puis le processus est suivi par l'organisation d'une finale au sein de l'établissement de l'Université. Les critères de référence tout au long du processus sont essentiellement les conditions de faisabilité et le caractère original et/ou innovant de l'idée de projet.

Une autre expérience de bonne pratique est l'initiative d'une association qui a consisté à lancer un projet de renforcement des compétences de quarante (40) étudiants universitaires pendant six mois sur plusieurs modules (un package d'outils). Il s'en est suivi une compétition et sur les quarante (40), douze (12) ont eu des projets innovants (ex. création d'une application pour recherche de bus de transport en commun, heure et direction en ville), pour concourir pour un accompagnement et trouver des financements, et trois (3) d'entre eux ont été primés. L'un des gagnants aurait clamé : « le BIT nous a ouvert les yeux ! » ; ce qui en fait un exemple de pratique incitative de référence.

La stratégie multi-canal qui consiste à intégrer différentes spécialités à travers diverses structures s'est avérée productive pour faire face aux besoins d'emploi des jeunes et aux initiatives d'entreprises. L'intégration concernait notamment la prise en charge d'approches transversales telles que l'égalité femmes-hommes, les emplois verts, les personnes avec handicap et sur le plan thématique, l'employabilité et l'entrepreneuriat. Ceci a été confirmé par un focus groupe organisé par une des structures publiques partenaires du projet.

Le Partenariat

Vis-à-vis des partenaires, surtout dans les régions, il a été prouvé que le fait de développer un partenariat rapproché et de tisser des liaisons de proximité, permet d'asseoir une crédibilité et une confiance qui nourrissent la synergie et l'efficacité du partenariat au niveau local.

La concertation avec les intervenants avant les activités et leur implication après (partage d'information de suivi) se sont avérées essentielles pour la réussite des interventions en termes d'efficacité dans les réalisations.

L'égalité Femme-Homme

Dans les documents de suivi-évaluation du projet, les données relatives aux résultats sont désagrégées en critères sexo-spécifiques, ce qui permet d'illustrer le niveau et le taux de participation des femmes et des jeunes filles dans les différentes interventions du projet ; une excellente pratique à reproduire car elle éclaire sur les acquis quant à la prise en compte de l'égalité Femme-Homme.

Gestion et suivi

Les visites sur le terrain aussi bien des personnalités représentant le Canada (bailleur de fonds) que d'autorités nationales ainsi que du CTP du projet, en addition aux sessions du COPIL tenues en Région sont une excellente pratique en ce qu'elles créent la visibilité du projet tout en renforçant son image vis-à-vis des bénéficiaires cibles et du public.

La concertation régulière (à la fois formelle et ad hoc) au niveau des membres de l'équipe de gestion est une bonne pratique de référence parce que structurante pour une mise en œuvre bien coordonnée et une bonne communication entre les agents ; une pratique susceptible d'être reproduite pour une efficacité managériale.

Durabilité du projet

Le développement d'une stratégie de désengagement et de transfert de compétences du projet, assortie d'une feuille de route, et ce avec l'implication des partenaires nationaux.

ANNEXES

Annexe 1 : Termes de Référence de l'Évaluation

1. Introduction et justificatif de l'évaluation

Le projet « **Jeunes au Travail** » au Maroc (Y@W) (MOR/12/03/CAN) est un projet financé par le Gouvernement du Canada (Affaires mondiales Canada) pour une durée initiale de 4 ans (12-mars-2012- 31-mars-2016, prolongé une première fois en 2015 pour 12 mois et une deuxième fois en 2017 pour 15 mois avec une enveloppe globale de 8,150, 000 \$CAN, soit environ 7.353554 USD.

L'évaluation finale indépendante du projet est effectuée conformément à la Politique d'évaluation de l'Organisation internationale du Travail (OIT) adoptée par le Conseil d'administration en novembre 2005, qui prévoit l'évaluation systématique des projets afin d'améliorer la qualité, la responsabilité, la transparence du travail de l'OIT, de renforcer le processus de prise de décision et l'appui aux mandants dans la promotion du travail décent et la justice sociale.

L'objectif global de l'évaluation est d'analyser les résultats obtenus, de tirer les leçons apprises, d'identifier les bonnes pratiques à répliquer par les partenaires du projet Jeunes au Travail pour mieux aborder les questions de promotion de l'emploi et de l'entrepreneuriat des jeunes et des femmes au Maroc dans le futur.

2. Rappel sur le projet et contexte

Code du projet (Projet code)	: 103616
(TC Symbol)	: MOR/12/03/CAN
Numéro IRIS	: 103616
Durée du projet	: 4 ans (12-mars-2012 au 31-mars-2016), prolongé au 29 juin 2018
Couverture géographique	: Royaume du Maroc et dans 3 régions (Souss-Massa-Drâa, l'Oriental et l'axe Casablanca-Kénitra)
Donateur	: Gouvernement du Canada, Affaires mondiales Canada
Budget	: 8,150, 000 \$CAN, soit 7.353554 USD (fonction des taux de change)
Département	: ENTERPRISES
Unité administrative	: Petites et moyennes entreprises (SME)

➤ Contexte global de l'emploi à la fin du projet (2018)

Le marché du travail marocain, tant du point de vue des travailleurs que des entreprises, pâtit des caractéristiques suivantes :

- La faible inclusion des jeunes et des femmes sur le marché du travail (HCP, 2017) ;
- Une faible création d'emplois. La création d'emplois n'a pas été suffisante pour absorber la croissance de la population en âge de travailler. Les taux de chômage les plus élevés sont relevés parmi les femmes avec 14,7%, les jeunes âgés de 15 à 24 ans avec 26,5% et les diplômés avec 17,9% (HCP, 2017) ;
- La faible qualité des emplois (HCP, 2016) : Le marché du travail marocain se caractérise par la prépondérance de l'informalité.

Pour inverser la tendance, le pays a initié plusieurs réformes politiques, économiques et sociales en 2011-2012. Il a poursuivi avec un ambitieux programme gouvernemental 2016-2021 présenté en avril 2017. L'autonomisation économique des femmes (axe 1) et la croissance économique durable et promotion de

l'emploi (axe 3) sont des priorités dans ce Programme. Le premier axe prévoit l'élaboration et la mise en œuvre d'un Plan gouvernemental pour l'Égalité (PGE). La Stratégie Nationale pour l'Emploi à l'horizon 2025 et le développement de l'entreprise sont au cœur de l'axe 3.

➤ Objectifs et résultats attendus du projet Jeunes au Travail

L'objectif global du projet Jeunes au Travail est l'augmentation du taux d'emploi des jeunes hommes et femmes au Maroc. Il est prévu d'atteindre les quatre objectifs suivants à la fin du projet :

1. Compétences entrepreneuriales améliorées ainsi que sensibilisation au monde de l'entreprise des jeunes femmes et hommes scolarisés. (Cible : 20.000 jeunes dont 8.000 jeunes femmes ont complété CLE dans les universités et centres de formation professionnelle. 75 % d'entre eux ont amélioré leurs compétences en entrepreneuriat).
2. Des décideurs disposent de recommandations portant sur l'amélioration des politiques et des programmes de promotion de l'entrepreneuriat féminin et de l'emploi des jeunes (Cible : 75 % des décideurs jugent les recommandations de l'étude sur le développement de l'entrepreneuriat Féminin (DEF) comme pertinentes) ;
3. Renforcement de la capacité des agences de l'ANAPEC, dans les régions cibles, afin d'offrir des services d'emploi adaptés aux jeunes femmes et hommes non diplômés (Cible : 2.000 jeunes non-diplômés, dont 1.000 jeunes femmes, sont desservis par l'Agence Nationale de Promotion de l'Emploi et des Compétences (ANAPEC) dans les trois régions de mise en œuvre du projet. 1.000 ont trouvé un emploi et 1.000 sont inscrits dans des programmes de formation/éducation. 75 % sont satisfaits des services offerts par l'ANAPEC).
4. Renforcement de la capacité des prestataires de Services d'Appui aux Entreprises (SAE) à offrir des services d'appui financiers et non financiers aux jeunes non-diplômés (f/h) pour les aider à créer ou développer leurs entreprises dans les régions cibles (Cible : 20.000 jeunes, dont 12.000 jeunes femmes sont desservis par les prestataires SAE. 75 % sont satisfaits des services financiers et non-financiers fournis).

➤ Les groupes cibles du projet

Le projet vise à soutenir, aider et travailler avec les bénéficiaires à deux niveaux :

1. Les **Bénéficiaires directs** sont les partenaires qui bénéficient de renforcement des capacités pour à leur tour transférer les connaissances et compétences acquises aux bénéficiaires finaux. Ceux-ci comprennent:
 - a) le Ministère du Travail et de l'Insertion Professionnelle (MTIP), l'Agence Nationale de Promotion de l'Emploi et des Compétences (ANAPEC) ;
 - b) l'Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion de l'Emploi (OFPPPT): le projet va renforcer sa capacité non seulement à promouvoir et assurer l'éducation entrepreneuriale par le biais de ses centres de formation, mais aussi de mieux suivre et évaluer les progrès de leurs lauréats;
 - c) le Département de la formation professionnelle (DFP) qui est notamment en charge des instituts privés et des associations de formation professionnelle ;
 - d) les universités et les centres de formation professionnelle dispensant le programme d'éducation entrepreneuriale Comprendre L'entreprise (CLE) ;
 - e) les prestataires de services d'appui au développement des entreprises (travail avec les femmes et/ou les jeunes en particulier) et d'autres organisations non gouvernementales (ONG) qui travaillent avec les femmes et les jeunes ainsi que des institutions de microfinance ;
 - f) les prestataires de services d'appui à l'entrepreneuriat et employabilité (publics et privés) ;
 - g) les associations de femmes entrepreneures et les associations nationales pour la jeunesse.

2. Les **Bénéficiaires finaux** sont les jeunes hommes et femmes qui bénéficient, en dernier ressort des activités du projet en vue d'améliorer leur entrepreneuriat et employabilité :

- a) jeunes dans le système éducatif : jeunes hommes et femmes inscrits dans un institut de formation professionnelle ou une université ;
- b) jeunes hors du système éducatif : jeunes hommes et femmes en dehors de tout cadre formel d'éducation et qui sont au chômage, sous-employés ou employés dans le secteur informel ;
- c) jeunes femmes entrepreneurs : femmes entrepreneurs étant membre d'une ou de différentes associations.

➤ **Lien avec les Programmes Pays pour le Travail Décent**

Le projet appuie essentiellement la réalisation du résultat de pays suivant :

- MAR101 - L'emploi, et particulièrement l'emploi des jeunes est placé au cœur des politiques et programmes nationaux de développement, notamment par le renforcement des capacités des partenaires nationaux tripartites
- MAR102 - Améliorer l'employabilité, les opportunités et les compétences entrepreneuriales des jeunes, en particulier des jeunes femmes

A l'heure actuelle, le Maroc est en train de développer son Programme pays de Travail décent (PPTD) mais n'avait pas de PPTD pour la période couverte par le projet

➤ **Dispositif de gestion du projet**

L'approche de promotion de l'entrepreneuriat et de l'employabilité des jeunes au Maroc adoptée dans ce projet, met l'accent sur le transfert de connaissances et l'appropriation nationale en vue de la pérennité des initiatives.

Le bureau de projet est basé à Rabat au Maroc. L'équipe du projet est composée de :

- Un Conseiller technique principal du projet qui coordonne les activités du projet au niveau national. Le CTP est le responsable principal de la mise en œuvre du programme, la supervision du personnel, l'affectation des budgets du programme, la préparation des rapports d'avancement et l'entretien des relations avec les partenaires institutionnels du programme. Il est également responsable de la collecte d'informations nécessaires et le développement des plans de travail préliminaires.
- Une responsable de suivi et d'évaluation,
- Trois coordonnateurs régionaux dans les régions de l'Oriental, du Souss-Massa-Drâa, et l'axe Casablanca-Kenitra basés respectivement à Oujda, Agadir et Rabat
- Un responsable administratif et financier (qui gère le Fonds pour les jeunes et par les jeunes),
- Une assistante de projet
- Un chauffeur.

Les Bureaux de l'OIT à Alger et au Caire apportent un appui administratif au projet. Le département Entreprises à l'OIT Genève appuie sur les aspects financiers, ainsi que techniquement l'équipe du projet dans la planification et la coordination des activités.

L'équipe du projet est appuyée par des consultants nationaux et internationaux qui interviennent de façon ponctuelle.

➤ **Structure de gouvernance du projet**

Le Comité de pilotage du projet, qui est l'organe d'approbation, assure l'orientation de la mise en œuvre du projet. Il a pour missions spécifiques de : 1) réviser et approuver les plans de travail annuels; 2) veiller à l'atteinte des résultats du projet et 3) valider les mesures correctives proposées par la coordination et/ou les membres du comité de pilotage.

Il est composé des représentants des institutions suivantes : Ministère du Travail et de l'Insertion Professionnelle (Royaume du Maroc), Affaires mondiales Canada (AMC) représenté par l'Ambassade du Canada (Canada), Agence Nationale de Promotion de l'Emploi et des Compétences (Maroc), Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail (Maroc), Département de la Formation Professionnelle (DFP) – Ministère de l'Éducation nationale, de la Formation professionnelle, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche scientifique (Maroc), et le projet Jeunes au travail (OIT).

3. Objet, champ et destinataires de l'évaluation

Objet

L'évaluation indépendante aura pour objectif de donner une appréciation indépendante des progrès et résultats obtenus à ce jour du projet vers l'atteinte des objectifs en mettant l'accent sur la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la pérennisation des actions entreprises, mais aussi une appréciation de la conception du projet, de la stratégie suivie et des modalités de mise en œuvre choisies, afin de rendre compte aux mandants et aux bailleurs de fonds. Elle permettra également au pays, à l'OIT et à ses partenaires de tirer les leçons pour mieux aborder les questions de promotion de l'emploi et de l'entrepreneuriat des jeunes au Maroc dans le futur.

Par ailleurs, l'évaluation devra s'assurer dans quelle mesure les recommandations formulées par l'évaluation à mi-parcours ont été considérées par le projet.

Champ de l'évaluation

L'évaluation indépendante couvrira l'ensemble des résultats planifiés dans le cadre du projet au Maroc, et dans les trois régions de sa mise en œuvre, depuis le début du projet jusqu'au moment de l'évaluation.

En particulier, l'évaluation fera des recommandations sur les aspects suivants :

- Les progrès accomplis vers l'atteinte des résultats du projet ;
- Les facteurs internes et externes qui ont influencé la mise en œuvre ;
- Les difficultés et les contraintes majeures ayant entravé l'atteinte des produits et effets escomptés, ainsi que les mesures prises pour les surmonter ;
- La gestion des opérations du projet, y compris la gestion du personnel ;
- Le degré d'implication du gouvernement, son appui et sa participation au projet ;
- La pertinence du projet par rapport aux priorités/cadres nationaux de développement ainsi qu'avec l'UNDAF ;
- Les synergies avec d'autres programmes et activités pertinentes de la coopération canadienne et du BIT au Maroc ;
- La gestion et le partage des connaissances ;
- La promotion de l'égalité entre les femmes et les hommes, ainsi que l'autonomisation des femmes ;
- Les systèmes de mesure de performance basés sur les résultats et les systèmes d'évaluation d'impact ;
- Les systèmes d'analyse et de gestion des risques, ainsi que les mesures d'atténuation ;
- La prise en compte future dans les projets similaires des dimensions transversales telles que le tripartisme, l'environnement et les normes internationales spécifiques dans le champ de l'emploi et le développement des petites et moyennes entreprises (PMEs) ;

- D'autres recommandations spécifiques pour la conception d'une nouvelle phase de projet.

Destinataires de l'évaluation

Les principaux destinataires de l'évaluation sont le Gouvernement du Canada Affaires mondiales Canada en tant que bailleur de fonds (représenté par l'Ambassade du Canada au Maroc), le Royaume du Maroc en tant que pays bénéficiaire (Ministère du Travail et de l'Insertion Professionnelle, ANAPEC, OFPPT, DFP,,), le BIT (ENTREPRISES, EVAL, PARDEV, Bureau du Caire, Bureau d'Alger) comme exécuter du projet.

Le processus d'évaluation sera participatif. L'OIT, les mandants tripartites et les autres parties impliquées dans l'exécution du projet utiliseront, de façon appropriée, les conclusions et les recommandations de l'évaluation ainsi que les leçons apprises.

4. Critères d'évaluation et questions

L'évaluation portera sur les préoccupations de l'OIT en matière d'évaluation telles que :

- i) la pertinence et l'alignement stratégique du projet
- ii) la validité de la conception du projet,
- iii) la performance et l'efficacité du projet,
- iv) l'efficacité de l'utilisation des ressources et application de la gestion axée sur les résultats,
- v) l'efficacité des mécanismes de gestion du projet,
- vi) l'impact et la durabilité tels que définis dans les lignes directrices de l'OIT¹ (Quel est le devenir des acquis après la fin du projet ? Est ce que le projet a mis en place une stratégie pour la pérennisation des actions ? Quels sont les actions menées par les partenaires nationaux pour la pérennisation ?
- vii) les bonnes pratiques développées et les leçons apprises.
- viii) Comment la dimension Genre est traitée dans les actions du projet ? Comment les résultats obtenus ont-ils contribué à l'égalité femmes-hommes, et de quelle manière ?

Les préoccupations relatives au genre seront basées sur les directives de l'OIT sur la prise en compte du genre dans le suivi et évaluation des projets (Septembre, 2007). L'évaluation sera effectuée selon les normes d'évaluation des Nations Unies² et le glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats mis au point par le Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE.

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

i) Pertinence et alignement stratégique du projet

- Le projet répond-il à un besoin pertinent au Maroc ?
- Les mandants nationaux se sont-ils sentis suffisamment associés à l'élaboration, à la mise en œuvre et au suivi du projet ? Le cas échéant, ces appréciations varient-elles selon les mandants ?
- Les objectifs, produits et activités correspondaient-ils aux besoins des mandants nationaux? Se sont-ils approprié le concept et l'approche du projet ?
- Le projet a-t-il été pertinent pour la réalisation des résultats du plan de développement national, l'UNDAF du Maroc ?

¹ Evaluation Guidance – Planning and Implementing Evaluation for Results, Annex 2, ILO Evaluation Unit, June 2009

² ST/SGB/2000 Regulation and Rules Governing Programme Planning, the Programme Aspects of the Budget, the Monitoring of Implementation and the Methods of Evaluation

- Dans quelle mesure le projet a-t-il été complémentaire et cohérent avec d'autres projets en cours de la coopération canadienne au Maroc ?
- Dans quelle mesure le projet a-t-il été complémentaire et cohérent avec d'autres projets de l'OIT en cours au Maroc ?
- Le projet a-t-il tenu compte des Objectifs de Développement Durable (ODD) au moment de sa formulation ?

ii) Validité de la conception du projet

- La conception du projet est-elle logique et cohérente ?
- Existe-t-il réellement une relation causale entre les produits (outputs) et activités avec les résultats escomptés (outcomes), et entre ces outcomes et les objectifs de développement visés par le projet ? A-t-on clairement défini des indicateurs de performance avec des cibles, et sensible au genre ?
- La programmation initiale des activités était-elle réaliste ? Était-elle bien adaptée aux objectifs et aux produits visés ?
- Au vu des résultats atteints, la conception du projet était-elle réaliste ?
- Comment les questions de genre sont-elles été traitées dans le projet ? Est-ce que les actions spécifiques ciblant les femmes ont pris en compte leurs besoins ?

iii) Performance et efficacité du projet

- Dans quelle mesure les produits et résultats attendus ont-ils été atteints par rapport au cadre de mesure des résultats (CMR) ?
- Quel est l'état d'avancement du projet par rapport plan de mise en œuvre (PMO) ?
- Quels sont les obstacles que le projet a rencontrés durant la mise en œuvre? Quelles ont été les adaptations nécessaires faites afin d'assurer l'atteinte des résultats ?
- Est-ce que les femmes et les hommes ont bénéficié de manière égale des résultats du projet?
- Dans quelle mesure le projet a pris en compte, au fur et à mesure de sa mise en œuvre, d'autres dimensions transversales du travail décent telles que le tripartisme, la durabilité environnementale et les normes internationales spécifiques dans le champ de l'emploi et le développement des PME ?
- Dans quels domaines (composantes, thématiques, régions) les interventions du projet ont-elles enregistré les meilleures performances ? Dans quels domaines les interventions du projet ont-elles eu peu de succès ? Quels facteurs ont contribué au succès ou ont constitué des contraintes et pourquoi ?
- Y a-t-il des résultats inattendus du projet ?

iv) Efficacité de l'utilisation des ressources

- Les ressources (financières, humaines, temporelles, expertise, etc.) étaient-elles suffisantes et ont-elles été allouées de manière stratégique pour fournir l'appui nécessaire et assurer l'atteinte des objectifs du projet ?
- Les activités/opérations du projet ont-elles été en phase avec le calendrier des activités telles que définies par l'équipe du projet et les plans de travail ?
- Le projet a-t-il réalisé une adéquate implication et consultation des mandants tripartites dans les phases de planification, de mise en œuvre et de suivi-évaluation ?

- Les ressources ont-elles été utilisées de façon efficiente ? Aurait-on pu obtenir les mêmes résultats à un coût moindre ? la qualité et la quantité des produits sont-elles conformes aux ressources mobilisées ? Si non, quels sont les goulots d'étranglement rencontrés?
- Le projet a-t-il bénéficié des ressources additionnelles d'autres partenaires ?

v) ***L'efficacité du dispositif de gestion***

- Le dispositif de gestion et de gouvernance du projet est-il adéquat? Y a-t-il une compréhension claire des rôles et responsabilités par toutes les parties concernées ? Le Comité de pilotage a-t-il eu un apport bénéfique pour le projet ? Dans quelle mesure les recommandations du Comité ont-elles été prises en compte par le projet ? Dans quelle mesure l'équipe de gestion du projet a-t-elle fait le suivi des performances et résultats du projet ? Un système de suivi et d'évaluation a-t-il été mis en place et quel est son efficacité ? Des informations pertinentes ont-elles été systématiquement rassemblées et traitées ? Les données sont-elles ventilées par genre (et par d'autres caractéristiques pertinentes le cas échéant) ?
- Le projet a-t-il réalisé une adéquate implication et consultation des mandants tripartites et autres bénéficiaires directs dans les phases de planification, de mise en œuvre et de suivi-évaluation ?
- Dans quelle mesure le projet a-t-il assuré la visibilité de ses actions et réalisations auprès des mandants tripartites et de la population cible?
- Dans quelle mesure le projet a-t-il assuré la visibilité du Ministère du Travail et du bailleur de fonds dans ses actions ?
- Le projet a-t-il reçu suffisamment d'appui administratif, technique et - si nécessaire - le soutien politique du Bureau de l'OIT sur le terrain (Alger) et des unités techniques responsables du siège de l'OIT à Genève et de l'équipe de travail décent de l'OIT au Caire, ainsi que le département de communication du BIT ?
- Le projet a-t-il reçu suffisamment le soutien politique, l'appui technique et administratif nécessaire de ses partenaires nationaux et partenaires de mise en œuvre ?
- Comment le projet a pu assurer l'engagement des partenaires clefs, et plus particulièrement ceux qui sont membres du comité de pilotage ?
- Le projet travaille-t-il en collaboration avec d'autres programmes de l'OIT et d'autres donateurs dans le pays en vue d'accroître son efficacité et son impact ?
- Dans quelle mesure les recommandations de l'évaluation à mi-parcours du projet ont-elles été mises en œuvre ?

vi) ***Impact et durabilité du projet***

- Quel est l'impact prévisible à ce stade du projet, en général, ainsi qu'auprès des groupes cibles visés par ses activités ? Quelle est la durabilité prévisible des actions entreprises par le projet dans les régions couvertes?
- L'approche et les résultats du projet peuvent-ils être reproduits ou amplifiés par les partenaires nationaux ou d'autres acteurs ?
- Le projet a-t-il renforcé les capacités des personnes et des institutions nationales ou renforcer un environnement favorable (législations, politiques, compétences, attitudes, etc.) ?
- Dans quelle mesure les activités du projet sont-elles durables ? Quelles mesures peuvent être prises pour améliorer la durabilité des composantes et résultats du projet ?

vii) ***Leçons apprises***

- Quelles bonnes pratiques peuvent être retenues du projet pour pouvoir être appliquées dans de futurs projets similaires ?
- Quelles sont les mauvaises expériences à éviter dans la conception et la mise en œuvre de projet similaire ?
- Est-ce que l'approche du projet peut être répliquée pour couvrir plus de zones concernées par les questions de promotion de l'emploi des jeunes et des femmes ?
- Quelles sont les principales leçons et les plus significatives pour la réussite d'un projet de promotion de l'emploi des jeunes dans un contexte similaire à celui du Maroc ?

5. Méthodologie utilisée

L'évaluation sera réalisée à travers une étude documentaire et des visites au Maroc pour des consultations avec l'équipe du projet, les mandants tripartites, les bénéficiaires et les autres parties prenantes clés.

Les consultations avec les unités concernées et les fonctionnaires à Genève (Entreprises) et Alger (Bureau de l'OIT à Alger) seront faites selon une méthode qui sera définie par l'équipe d'évaluation.

L'équipe d'évaluation indépendante examinera les contributions obtenues de tous les acteurs et du personnel de l'OIT impliqués dans le projet, du personnel du projet au Maroc, des mandants et de l'ensemble des partenaires tripartites.

Le rapport d'évaluation du projet sera partagé avec un groupe restreint des parties prenantes et les commentaires seront attendus dans un délai déterminé (pas plus 10 jours ouvrables). L'équipe d'évaluation s'attèlera à appliquer une variété de techniques d'évaluation - revue documentaire, des rencontres avec les intervenants, des discussions de groupe, des visites sur le terrain, de triangulation des données et informations collectées, et les techniques de notation, de classement ou de quotation, des questionnaires et guides d'entretien dirigés auprès des partenaires et des bénéficiaires finaux. La collecte et la présentation des données seront ventilées, notamment par sexe (et par d'autres caractéristiques pertinentes le cas échéant).

Briefing

Une séance de briefing de l'Equipe d'évaluation est prévue au démarrage de la mission. Le briefing permettra d'apporter à l'Equipe les précisions que cette dernière sollicitera avant de rédiger le rapport de démarrage de l'évaluation. Le gestionnaire de l'évaluation organisera ce briefing qui connaîtra la présence des principales parties prenantes de l'OIT (CNP, superviseur technique du projet, Chargée de programme du Bureau d'Alger, EVAL).

Revue documentaire (desk review)

L'équipe d'évaluation collectera les informations sur la base d'une revue documentaire des documents qui lui seront fournis et les confrontera pour validation entre elles et aux données primaires qu'il obtiendra des différentes sources lors des visites sur terrain et lors des entretiens. La revue documentaire suggérera un certain nombre de constats initiaux qui à leur tour pourront mener à d'autres questions d'évaluation ou à revoir celles qui existent. Cela aidera à élaborer les outils d'évaluation qui devront être finalisés en concertation avec le gestionnaire d'évaluation. L'équipe d'évaluation examinera les documents avant de procéder à tout entretien. Au terme de la revue documentaire initiale, l'Évaluateur soumettra au gestionnaire d'évaluation le rapport de démarrage de la mission.

Entrevues avec les parties prenantes clés et autres

L'équipe d'évaluation procédera à des entretiens sur le terrain ou par skype avec :

- les mandants de l'OIT au Maroc (représentants des employeurs et des travailleurs et départements ministériels) ;
- les membres du Comité de pilotage ;
- les institutions impliquées dans la mise en œuvre du projet, l'ANAPEC, l'OFPPPT, le DFP, les universités, etc.;
- l'Ambassade du Canada au Maroc, AMC ;
- les bénéficiaires du projet dans les régions cibles et les acteurs au niveau régional/local
- des spécialistes du BIT : au siège du BIT (SFP, SME) et le personnel sur le terrain impliqué aux bureaux du Caire et d'Alger, et le personnel du projet.

Après consultation avec le gestionnaire de l'évaluation, une liste indicative des personnes à interviewer avec leurs contacts (email, téléphone,...) sera fournie par l'équipe de gestion du projet (CNP) à l'équipe d'évaluation au démarrage de la mission. L'équipe d'évaluation aura la latitude sur le terrain de compléter cette liste initiale.

Debriefing

Après la mission au Maroc, l'équipe d'évaluation présentera ses résultats préliminaires et recommandations à l'équipe de projet au Maroc avant son départ, ainsi qu'au comité de pilotage.

Elle présentera également les points principaux de son rapport final à Genève auprès des unités clés (Entreprises, EVAL, PARDEV) et le Bureau de l'OIT à Alger. Cette présentation pourra se faire par skype business/webinar le cas échéant.

6. Principaux résultats attendus de l'évaluation

Il est attendu de l'équipe d'évaluation trois livrables :

- un rapport de démarrage de la mission précisant l'envergure de l'évaluation et les questions d'évaluation, la liste indicative des personnes à interviewer décrivant de manière détaillée la méthodologie qui sera utilisée pour répondre aux questions d'évaluation y compris les outils d'évaluation détaillant le plan de travail...
- un rapport d'évaluation préliminaire concis selon la structure proposée dans les lignes directrices d'évaluation de l'OIT et répondant aux différentes questions et précisions d'analyse citées ci-avant, notamment la pertinence du projet, les performances, les leçons apprises, les recommandations pertinentes pour des expériences ultérieures, etc.
- un rapport final d'évaluation prenant en compte les observations formulées.

Le rapport d'évaluation comportera :

- Page de couverture avec les données clé du projet et de l'évaluation (titre du projet, donateur, date de début et de fin, budget, domaine technique du projet, unité de gestion au BIT, couverture géographique) et les caractéristiques de l'évaluation (type, date de début et de fin, unité de gestion au BIT, nom de l'évaluateur, date de soumission du rapport d'évaluation)
- Résumé exécutif (selon canevas standard du BIT en matière d'évaluation indépendante et expliquant la méthodologie utilisée et ses limites)
- Acronymes
- Description du projet
- But, champ et clients de l'évaluation
- Méthodologie
- Résultats clairement identifiés pour chaque critère d'évaluation

- Conclusions
- Recommandations (entre 8 et 12 recommandations pertinentes ; préciser les destinataires des recommandations, le niveau de priorité (faible, moyenne, haute), l'implication temporelle (court, moyen, long terme), l'implication des ressources (faible, moyenne, haute))
- Leçons apprises et bonnes pratiques
- Annexes (incluant les TdR ; personnes rencontrées ; documents consultés ; tableaux des données complémentaires ; questionnaires utilisés ; etc.)

N.B.: Le rapport devra être rédigé en français.

7. Modalités de gestion, plan de travail et calendrier

Le consultant

L'évaluation sera conduite de préférence par un.e consultant.e ayant au moins dix ans d'expérience, dont au moins 4 ans dans le contexte MENA ;

Le/la consultant.e, de niveau universitaire, doit posséder des expériences avérées dans les domaines suivants:

- mise en œuvre des approches du cadre logique et d'autres approches de planification stratégique, méthodes et approches de suivi et évaluation, notamment les approches quantitatives, qualitatives et participatives, analyse de l'information et rédaction des rapports ;
- analyse et évaluation des projets de développement dans un contexte similaire;
- développement des entreprises, en particulier des TPE, PME et des institutions de microfinance;
- développement local avec une sensibilité à l'approche genre ;
- analyse genre et bonne connaissance des questions liées à l'égalité femmes-hommes
- capacité de produire des résultats de qualité dans un temps limité. La familiarisation aux méthodes employées pour l'évaluation des projets des agences du Système des Nations Unies, notamment le BIT, seraient des atouts déterminants ;
- expérience d'évaluation internationale et en particulier dans un pays du Maghreb ;
- maîtrise parfaite du français, une bonne connaissance de l'anglais. Une connaissance de l'arabe serait un atout.

Le dossier de candidatures :

Le CV du consultant.e – ou toutes les personnes impliquées dans le cas d'un Bureau d'études, ainsi que la lettre de soumission.

Le gestionnaire de l'évaluation

L'équipe d'évaluation adressera son rapport au gestionnaire de l'évaluation (M. Zuchuon Rodrigue Raoul, zuchuon@ilo.org) et devra discuter de toutes les questions techniques et méthodologiques avec lui en cas de besoin. L'évaluation sera réalisée avec le soutien du projet, de l'unité d'appui technique à Genève, et du Bureau régional de l'OIT pour l'Afrique à Abidjan. L'équipe de projet appuiera le consultant pendant toute la durée de l'évaluation et s'assurera que la documentation relative au projet est mise à jour et facilement accessible. L'équipe du projet prendra si nécessaire les rendez-vous avec les parties prenantes pour le compte de l'équipe d'évaluation indépendante.

Plan de travail et calendrier

La durée totale du processus d'évaluation est estimée à **32 jours** de travail pour le/la consultant.e sur une période calendaire de **9 semaines à partir du 30 avril au 4 juillet 2018**.

Les phases de l'évaluation

Le déroulement prévu de l'évaluation s'effectuera selon les phases suivantes et la période visée pour la soumission du rapport final d'évaluation pour le donateur au plus tard le **11 juillet 2018**.

Phase	Tâches	Personne responsable	délais
	BIT		
I	<ul style="list-style-type: none"> Préparation des TDR, consultation avec l'OIT et les parties prenantes Approbation des TDRs finaux Tansmission des TDRs finaux aux parties prenantes 	Gestionnaire de l'évaluation Point focal évaluation au BIT/Afrique Gestionnaire de l'évaluation	11 jours : (mars- avril)
II	<ul style="list-style-type: none"> Identification d'un.e évaluateur international indépendant et d'un.e consultant.e national.e Approbation du choix de l'Evaluateur Elaboration des contrats et préparation du budget et de la logistique 	Gestionnaire de l'évaluation Point focal évaluation au BIT/Afrique Gestionnaire de l'évaluation	7 jours : (avril)
III	<ul style="list-style-type: none"> Briefing Téléphonique avec le gestionnaire de l'évaluation Entretiens (téléphone/skype) avec le Bureau du projet et unités techniques concernés au Siège de l'OIT Revue documentaire des documents relatifs au projet Conception des outils de l'évaluation sur la base de la revue documentaire Rédaction du rapport de démarrage 	Evaluateur	8 jours: 30 avril – 10 mai
IV	<ul style="list-style-type: none"> Revue du rapport de démarrage 	Gestionnaire de l'évaluation	1 jour (11 au 12 mai)
V	<ul style="list-style-type: none"> Mission au Maroc 1 jour de voyage vers le Maroc 	Evaluateur	1 jour
VI	<ul style="list-style-type: none"> Consultations avec l'équipe de gestion du projet et les parties prenantes (y compris les régions) au Maroc (Rabat) 6 jours à Rabat et Casablanca 3 Agadir 3 Oujda Retour sur Rabat 	Evaluateurs avec l'appui logistique de l'équipe du projet	12 jours : (13- 26 mai) 6 jours Casa-Rabat 3 jours Oriental 3 jours Agadir
VII	<ul style="list-style-type: none"> Debriefing de la mission à l'équipe de projet, puis au Comité d pilotage, ainsi qu'au gestionnaire de l'évaluation. Département Entreprises et BIT Akger via Skype ou Webinar 	Evaluateur	1 jour : 28 mai 2018
VIII	<ul style="list-style-type: none"> Version préliminaire du rapport d'évaluation sur la base de la revue documentaire et des consultations lors des visites de terrain 	Evaluateur	(envir. 7 jours) 6 juin

IX	<ul style="list-style-type: none"> • Circulation de la version préliminaire du rapport d'évaluation aux parties prenantes clés • Consolidation des commentaires des parties prenantes et envoi à l'évaluateur 	Gestionnaire de l'évaluation	1 jour : Circulation (7 juin) 10 jours pour la réception des commentaires : au plus tard 17 juin
X	<ul style="list-style-type: none"> • Finalisation du rapport avec explications au cas où certains commentaires ne seraient pas pris en compte 	Evalueur	6 jours 25 juin 2018
XI	<ul style="list-style-type: none"> • Transmission du rapport final au point focal évaluation au bureau régional de l'OIT pour l'Afrique • Revue et transmission du rapport à EVAL • Approbation du rapport par EVAL 	Gestionnaire de l'évaluation Point focal évaluation au BIT/Afrique EVAL	26 juin 2018 27 juin 2018 4 juillet 2018
X	<ul style="list-style-type: none"> • Transmission officielle du rapport approuvé par EVAL à PARDEV • Transmission officielle du rapport au parties prenantes (hors bailleur) • Soumission officielle du rapport à Affaires mondiales Canada 	Gestionnaire de l'évaluation Gestionnaire de l'évaluation/Bureau d'Alger PARDEV	1 jour 1 jour 11 juillet 2018

Pour cette évaluation indépendante, le rapport final et la procédure de soumission suivront le processus suivant :

- L'évaluateur soumettra un rapport d'évaluation provisoire au gestionnaire de l'évaluation
- Le gestionnaire de l'évaluation fera parvenir une copie aux parties prenantes clés pour commentaires et correction factuelle
- Le gestionnaire de l'évaluation enverra les commentaires à l'évaluateur.
- L'évaluateur finalisera le rapport en prenant en compte les observations jugées pertinentes et en fournissant le cas échéant une brève note expliquant pourquoi certains commentaires n'auraient pas été intégrés. Il/elle devra présenter son rapport final au gestionnaire de l'évaluation.
- Le gestionnaire de l'évaluation transmettra le projet de rapport final au point focal évaluation au bureau régional de l'OIT pour l'Afrique qui le passera en revue et le transmettra ensuite à EVAL pour approbation.
- Le gestionnaire de l'évaluation transmet officiellement le rapport d'évaluation aux parties prenantes (bailleur exclu) et à PARDEV.
- PARDEV transmettra officiellement le rapport au donateur.

Rémunération:

La rémunération de l'Évaluateur comprend:

- Les honoraires qui ne devront pas dépasser 32h – jours de travail ;

- Les frais de voyage international domicile du consultant – Rabat – domicile du consultant et en conformité avec les règlements et les politiques de l'OIT (en classe économique et suivant le trajet le plus direct et court) ;
- Les frais de DSA au cours des visites dans le pays ;
- Les déplacements de Rabat vers les sites du projet se feront par avion - ces couts seront inclus dans le contrat du consultant, ou remis en nature (Billets d'avion pour les déplacements) ;
- Le projet facilitera les aspects logistiques liés au déplacement de la mission dans les régions en coordination avec le cabinet /consultant sélectionné

Le Projet prend à sa charge hors contrat de l'Évaluateur :

- Les dépenses des ateliers avec les parties prenantes si nécessaire ;
- un interprète arabophone si nécessaire.

Etablissement de l'offre

A défaut de formulaire préétabli et annexé, le soumissionnaire établira son offre en respectant les dispositions des textes légaux applicables. L'offre et l'ensemble des documents relatifs à ces termes de référence seront établis en français.

Les prix seront énoncés dans l'offre en dollar américain (USD) ou en dirham marocain (MAD). Ils comprendront toutes les impositions auxquelles est assujetti le marché, et seront mentionnés en TTC avec détail de la TVA.

Tous les frais encourus à l'occasion de la préparation et de la présentation de l'offre seront entièrement à charge du soumissionnaire.

Annexe 2 : Liste des personnes rencontrées/contactées

Nom et Prénom	Fonction	Organisation
RABAT		
M. Lavallée Richard	Conseiller technique principal	Projet “Jeunes au travail”
Mme Losada Rose Virginia	Conseillère technique	Programme “Small Entreprises Development” Organisation Internationale du Travail
M. El Harras Mohamed	Coordonnateur - Région de l’Oriental	Projet “Jeunes au travail”
M. El Mers Redoine	Coordonnateur - Région Sous-Massa-Drâa	Projet “Jeunes au travail”
Mme El Alami Rajae	Chargée du Suivi & Evaluation	Projet “Jeunes au travail”
M. Imad Rachid	Chargé de l’administration et des finances et du Fonds “Jeunes pour Jeunes”	Projet “Jeunes au travail”
Mme Sadok Majida	Assistante administrative	Projet “Jeunes au travail”
Mme Aomari Naïma	Responsable du Service d’incitation à la création d’emploi	Projet “Jeunes au travail”
Mme Geneviève Brown	Chef de la coopération	Affaires mondiales Canada Ambassade du Canada, Rabat, Maroc
Mme Alioua Aouatif	Section Coopération	Affaires mondiales Canada Ambassade du Canada, Rabat, Maroc
M Benkhalil	Secrétaire général	MTIP
Mme Amal Reghay	Directrice de l’Emploi	MTIP
M Brahim Hinri	Directeur de division de la coopération internationale	Ministère de Formation professionnelle
M. Azenfar Abdelkim	Directeur	Office de Développement de la Coopération (ODECO)
Mme Berrada Bouchra	Professeur et facilitatrice régionale CLE	Université Mohamed V
Mme Ghazouani Karima	Professeur et facilitatrice nationale Directrice du Centre universitaire de l’Entrepreneuriat	Université Mohamed V
M Bennani	Ancien président d’Université	
Mme Houria Hdifi	Directrice de l’Entrepreneuriat et des TPE	Maroc PME
Mme Imane Benzarouel	Chargée de mission Senior	Fondation marocaine pour l’éducation financière (FMEF)
Mme Fatima Zahia Aziz	Directeur exécutif	Fondation marocaine pour l’éducation financière (FMEF)
Alger, Algérie		
Mme Benyounes		Bureau régional BIT Algérie
Yaoundé, Cameroun		

M Zuchuon Rodrigue Raoul	Manager de l'évaluation	Bureau BIT Yaoundé, Cameroun
OUJDA		
M. El Hassani Mohamed	Responsable Direction régionale	Agence nationale de la Promotion de l'Emploi et des Compétences ANAPEC
M. Rachdi Adil	Directeur de l'Observatoire de l'ESS de l'Oriental Ancien Délégué régional ODECO	Conseil de la Région de l'Oriental
M. Aqamour Omar	Chef de service des relations avec les entreprises	Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail OFPPT
M. Azaroual Abdellah	Formateur CLE	Etablissement privé de formation professionnelle
M Reghioui Anouar	Professeur et Président Pole Entrepreneuriat	UMP
Mennoute Mohammed	Chef de service	Centre régional d'investissement de l'Oriental
M Slisli Rachid	Directeur	Chambre de commerce et d'industrie et de services de l'Oriental
M et Mme Kminech	Président fondateur	Coopérative Helplife
CASA		
M. Ouazani Ech- Chahidi Khalid	Professeur et facilitateur national CLE Directeur	Université Hassan II Laboratoire de Recherche Entrepreneuriat et Management des Organisations (EMO)
M Anass Kettani	Coordonnateur Pole Entrepreneuriat Innovation et Interface (PE2I)	Université Hassan II
Mme Naima Brri	Chef de division d'ingénierie et de métiers	ANAPEC
M Abdel -ilah Hojjaji	Chef de service Etudes et Suivi de l'insertion	OFPPT
M Zaid Ahaman	Directeur régional	ANAPEC
M Hicham Tadjedine	Chef de division Auto-emploi	ANAPEC
Mme Amal Cheriff Haouat	General manager Bénéficiaire GERME et GET Ahead	Attitudes Conseil et Forum TPE
M Rachid Marouane	Chef de service Promotion Auto-emploi	ANAPEC
Mme Khadija Chakal		ANAPEC
AGADIR		
Mme Amzil Fatima	Directrice régionale	Agence nationale de la Promotion de l'Emploi et des Compétences (ANAPEC)
M Moustapha Didi Hassane		ANAPEC
M Moustaghfir Abdelghaffar		ANAPEC

Mme Wissal Amir	Facilitatrice CLE Professeur de Management	UNIVERSIAPOLIS
M Fakor Abedrahim	Chef de guichet Entreprises	OFPPT
Mme Hafida Attar	Chef de service	CRI
Mme Khadija	Chef de service	CCI
Mme Amina Ait El Mouden	Facilitatrice GET Ahead Membre fondatrice	Association EntreElles
Mme LahachaminFatma	Membre fondatrice	Association EntreElles
Mme Azrou Ilhame		Association EntreElles
Mme Fatima El Ataoui	Directrice / porteur de projet Pain et Facilitatrice GET Ahead	Association ILIGH
M Mounir Najahi	Responsable du système d'information	CRI régional Centre régional d'investissement

Annexe 3 : Liste des documents consultés

1. Oudja Réalisations du PJAT dans l'Oriental au 31 mars 2017.doc mai 18
2. Oudja Réalisations du PJAT dans l'Oriental au 31 mars 2017.doc mai 18
3. Oujda 1 RAPPORT FAMOS CRI ORIENTAL
4. Oujda 2 Auto-évaluation FAMOS CRIRO
5. Oujda monographie région de l'oriental 2012
6. Oujda oriental en chiffres 2017couv
7. Oujda ANAPEC Cité_Innovation

8. Scorecard 2018 REA 29 mai 2018
9. Scorecard 2017 REA 30 mai 2018
10. PMO Révisé Comité Technique Juin 2015
11. Chaîne de résultats révisée Sept 2016
12. Cadre Logique Y@W Révision après accord Affaires Mondiales Canada
13. Cadre de mesure de rendement révisé Juin 2015
14. Finance Y@W-Budget-dépenses et engagements

15. 2016-08 RENESS Maroc note conceptuelle pour partage
16. Article pour ODCO - version finale - 5 avril
17. E-newsletter 1 - finale 1-7-14
18. E-newsletter 2 - finale - 2-1-15
19. E-newsletter 3 - finale - 15 oct 15
20. E-newsletter 4 - finale - 14 oct 16
21. E-newsletter 5 - finale - 7-7-17

22. BIT Maroc Info Finance Rose May14
23. Amend 1 MOR1201CAN Feb 2014
24. Ammend 2 CMR MOR1203CAN Dec14
25. Ammend 3 MOR1203CAN Project ext.05.07.2016

26. BIT Maroc TDR évaluation finale indépendante version mise à jour COPIL Track changes
27. BIT Maroc TDR évaluation finale indépendante version mise à jour COPIL CLEAN

28. 103616-Y@WTCPR2016-2017
29. Rapport Mi-parcours Y@W Maroc-EMP-25 June No TC
30. Y@W Maroc-EMP-ANNEXES
31. Approval MOR1201CAN
32. ROAF minutecentralisation
33. PRODOC
34. Morocco Long ExeSummary FINAL FRENC
35. 103616-Y@WTCPR2016-2017
36. RAPPORT avancement 2016 2017
37. YatW - TDR - EVAL MI-PARCOURS Final
38. Management Response YouthatWork - WORD version

39. PA AxCK 2017-2018
40. PA ORIENTAL 2014 révisé le 13092014
41. PA Oriental 2017-2018
42. PA SMD 2017-2018
43. Plan d'action SMD final
44. Press book Atelier DEF 15 mai 2018
45. Région ACK Plan d'action 2016-2017 révisé RL REA version 5
46. Région Oriental Plan d'action 2016-2017 révisé RL REA Version 5
47. Région SMD Plan d'action 2016-2017 révisé RL REA version 5
48. Budget format BIT 27072018
49. Dépenses et analyse juin 2018 vérifié et balancé.27072018xls
50. Doc Plan budget 2016 2017 wcms_342198
51. DOC Plan budget 2010 2015 wcms_099973

From Internet

52. ILO Development Results
53. La Stratégie nationale pour l'Emploi wcms_420201
54. Communiqué de Presse projet Jeunes au Maroc
55. UNCT-MA-UNDAF 2017-2021 web
56. HCP emploi_t1_2018_fr
57. Politique d'aide internationale féministe du Canada

Annexe 4 : Critères et questions d'évaluation

Les critères et questions d'analyse de l'évaluation se réfèrent aux dispositions des TDR, et notamment: la conception du projet, la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la pérennisation des actions entreprises et les conclusions et appréciations finales, ainsi que les recommandations. Un questionnaire y est développé en conséquence.

Critères d'évaluation	Tâches/Analyses de l'Évaluateur
<p>1. Appréciation du contexte national</p> <p>-</p>	<p>La revue du contexte et des caractéristiques des réalités nationales permet d'éclairer le cadre de référence du projet (la situation de référence) et aussi sa justification. De ce fait, l'évaluation a analysé, entre autres, ce qui suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les politiques et stratégies nationales et sectorielles de développement (éléments descriptifs et données liés au secteur d'intervention du projet, etc.) - La situation de référence et sa pertinence par rapport au contexte actuel - Données de la situation de référence.
<p>2. Validité de la Conception</p> <p>- Contexte et conditions de formulation du projet</p>	<p>Il s'est agi d'examiner entre autres : (i) l'adéquation de la conception du programme et de la stratégie de mise en œuvre, (ii) les modalités et l'approche retenues pour la formulation du projet et le rôle joué par les diverses parties prenantes (concertation, participation), (iii) le cadre des résultats (cadre logique du projet dans ses composantes). Ce qui revenait à poser les questions suivantes (sans se limiter à celles-ci) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La conception du projet est-elle logique et cohérente ? - Existe-t-il réellement une relation causale entre les produits escomptés et les activités et entre ces outcomes et les objectifs de développement visés par le projet ? - A-t-on clairement défini des indicateurs de performance avec des cibles, et sensibles au genre ? - Les effets et résultats attendus sont-ils clairs et réalistes au vu des ressources disponibles ? - Au vu des résultats atteints, la conception du projet était-elle réaliste ? - Comment les questions de genre ont-elles été traitées dans le projet ? Est-ce que les actions spécifiques ciblant les femmes ont pris en compte leurs besoins ? - La programmation initiale des activités était-elle réaliste ? Était-elle bien adaptée aux objectifs et aux produits visés ?
<p>3. Pertinence et alignement stratégique du projet :</p> <p>- Examiner si les objectifs du projet tels que conçus sont conformes aux conditions et besoins des bénéficiaires, aux missions des autres partenaires du projet.</p>	<p>La pertinence du projet repose sur l'hypothèse que les objectifs prévus sont conformes aux défis et aux problèmes identifiés, que le projet répond aux besoins réels et aux priorités des groupes cibles et des bénéficiaires ; et l'évaluation a taché de faire ressortir dans son analyse la mesure dans laquelle le projet a répondu à de tels besoins et priorités. Il s'est agi également d'envisager dans quelles mesures le projet cadre avec l'évolution du contexte, les priorités et les politiques du pays dans le secteur d'intervention du projet à savoir l'emploi des Jeunes, tout en considérant l'adéquation de l'approche. Les questions sont (sans se limiter à celles-ci) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le projet répondit-il à un besoin pertinent au Maroc ? - Les questions transversales sont-t-elles prises en compte ? - Le projet est-il aligné sur les politiques et stratégies sectorielles du pays et suit les normes techniques? - Le projet a-t-il été pertinent pour la réalisation des résultats du plan de développement national, de l'UNDAF du Maroc ?

	<ul style="list-style-type: none"> - Les objectifs, produits et activités correspondent-ils aux besoins des mandants nationaux ? Se sont-ils sentis suffisamment associés à l'élaboration, à la mise en œuvre et au suivi du projet ? - Dans quelle mesure les bénéficiaires et les partenaires ont-ils participé activement aux processus de planification, de suivi et de réflexion ? - Dans quelle mesure le projet a-t-il été complémentaire et cohérent avec d'autres projets en cours de la coopération canadienne au Maroc ? - Le projet a-t-il tenu compte des Objectifs de Développement Durable (ODD) au moment de sa formulation ?
<p>4. Performance et efficacité du projet</p> <p>- Le niveau de réalisation des interventions prévues et le degré d'atteinte des résultats attendus</p>	<p>Il s'agit pour la mission d'examiner si les objectifs initialement planifiés ont été atteints en prenant en considération leur importance mesurée par les indicateurs initialement retenus dans le document de projet, et en identifiant les contraintes à la réalisation des résultats. Sur la base des réalisations du projet, l'évaluation a tâché de :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Déterminer les performances du projet vers les résultats attendus tels que formulées dans le cadre logique et le document du projet comme par exemple : nombre de personnes formées par type de formation, emplois et auto-emplois créés, génération de revenus, amélioration de conditions de vie, appropriation, développement de capacités, prise en compte de la dimension Genre, etc. - Mesurer à quel point le projet a atteint les résultats attendus auprès des bénéficiaires ciblés et des participants. - Evaluer la contribution du projet à la réalisation de l'Agenda du Travail Décent, ainsi qu'aux réalisations et indicateurs correspondants du Programme et Budget (P&B) du BIT. - Identifier les forces, difficultés et défis ainsi que les stratégies pour leur mitigation, résultats inattendus, et situer le niveau d'atteinte des indicateurs. <p>Les questions suivantes ont été (sans se limiter à celles-ci) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dans quelle mesure le programme a-t-il atteint ses résultats et ses objectifs par rapport au cadre de mesure des résultats (CMR) ? - Quelle est votre appréciation globale du succès du projet et pourquoi? - Est-ce que les femmes et les hommes ont bénéficié de manière égale des résultats du projet? - Quels sont les domaines aux meilleures performances et celles avec un moindre succès - Quels ont été les principaux facteurs influençant la réalisation ou la non-réalisation des objectifs (les obstacles que le projet a rencontrés) - Quelles sont les principales contraintes rencontrées durant les phases du Projet (identification, formulation, exécution, suivi-évaluation) ? Quelles sont les mesures prises pour les lever et les adaptations faites afin d'assurer l'atteinte des résultats ? - Dans quelle mesure les changements ou les progrès réalisés sont-ils attribués au projet? - La conception du projet était-elle le moyen le plus efficace d'atteindre les objectifs ? - Quelles recommandations pour améliorer le succès d'un tel projet (dans sa formulation, son exécution, son suivi, sa gestion, etc.) ? - Dans quelle mesure le projet a pris en compte, au fur et à mesure de sa mise en œuvre, d'autres dimensions transversales du travail décent telles que le tripartisme, la durabilité environnementale et les normes internationales spécifiques dans le champ de l'emploi et le développement des PME ? - Dans quels domaines (composantes, thématiques, régions) les interventions du projet

	<p>ont-elles enregistré les meilleures performances ? Dans quels domaines les interventions du projet ont-elles eu peu de succès ? Quels facteurs ont contribué au succès ou ont constitué des contraintes et pourquoi ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Y a-t-il des résultats inattendus du projet ? <p>Dans l'analyse des performances et de l'efficacité du projet, l'évaluation utilise la théorie du changement sur la base du cadre logique et surtout les indicateurs de résultats.</p>
<p>- 5. L'Efficiencia :</p> <ul style="list-style-type: none"> • utilisation des ressources • dispositif de gestion • suivi-évaluation <p>-</p>	<p>L'efficacité se réfère à la façon dont les ressources / intrants (fonds, expertises, temps, etc.) sont converties économiquement en résultats. Aussi, l'évaluation a mesuré l'utilisation des ressources et le mode opératoire de gestion dans la mise en œuvre ainsi que la mesure dans laquelle elles ont contribué ou entravé la réalisation des objectifs. De façon spécifique, l'évaluation s'est appliquée notamment à :</p> <ul style="list-style-type: none"> (i) Analyser les arrangements de mise en œuvre et de gestion. (ii) Examiner les diverses ressources du projet (financières, techniques et humaines) en termes de disponibilité, adéquation, allocation, efficacité de gestion, potentialités de mobilisation. (iii) Analyser l'adéquation desdites ressources et leur utilisation dans le but de réaliser les résultats dans quelle. (iv) Rechercher les raisons ayant prévalu dans les extensions de la durée du projet. (v) Vérifier dans quelle mesure le projet mis en œuvre est géré de manière efficace (Unité de gestion et de coordination, Comité de pilotage, etc.); (vi) Evaluer les rôles et responsabilités des parties concernées dans la mise en œuvre: <ul style="list-style-type: none"> - Apprécier la qualité et les performances de l'implication des prestataires de services et agences d'exécution des activités. - Le degré d'implication (participation et/ou consultation) et rôle des groupes bénéficiaires (groupements communautaires, associations, ONG, ...), des mandants tripartites et autres bénéficiaires directs dans les phases de planification intermédiaires, de mise en œuvre et de suivi-évaluation <p>A cet effet, les questions de l'évaluation sont (sans se limiter à celles-ci):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les ressources (financières, humaines, temporelles, expertise, etc.) étaient-elles suffisantes et ont-elles été allouées de manière stratégique pour fournir l'appui nécessaire à l'atteinte des objectifs? Ont-elles été utilisées de façon efficace ? - Les produits et services ont-ils été livrés à temps et à moindre coût ? - Le Comité de pilotage a-t-il eu un apport bénéfique pour le Projet ? - Le projet reçoit-il suffisamment l'appui administratif, technique du Bureau de l'OIT sur le terrain (Alger) et des unités techniques responsables du siège de l'OIT à Genève et de l'équipe de travail décent de l'OIT au Caire ainsi que le département de communication du BIT ? - Le projet travaille-t-il en collaboration avec d'autres programmes de l'OIT et d'autres donateurs dans le pays en vue d'accroître son efficacité et son impact ? <p><u>Sur le plan du Suivi-évaluation du projet</u>, la mission a analysé entre autres ce qui suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dispositions de système de suivi-évaluation en place - Régularité dans l'établissement des rapports périodiques (trimestriel, annuel) y compris la nature et la pertinence des informations qui y sont rassemblées et traitées ainsi que les critères sexospécifiques - Circulation des informations avec les parties prenantes (Gouvernement, bailleur de fonds et structures intervenantes) et aussi les actions de visibilité de ses actions et réalisations auprès des mandants tripartites, de la population cible et du bailleur.

Quelques exemples de questions :

- Un système de suivi et évaluation a-t-il été mis en place et quel est son efficacité?
- Est-ce que le projet dispose de mécanismes de contrôle efficaces pour mesurer les progrès vers les résultats ?
- Quels sont les types de plans de travail et de rapports produits et à quelle fréquence ? Qui sont les destinataires ?
- L'équipe de gestion du projet a-t-elle fait le suivi des performances et résultats ?

Efficacité de l'utilisation des ressources

- Les ressources (financières, humaines, temporelles, expertise, etc.) étaient-elles suffisantes et ont-elles été allouées de manière stratégique pour fournir l'appui nécessaire et assurer l'atteinte des objectifs du projet ?
- Les activités/opérations du projet ont-elles été en phase avec le calendrier des activités telles que définies par l'équipe du projet et les plans de travail ?
- Le projet a-t-il réalisé une adéquate implication et consultation des mandants tripartites dans les phases de planification, de mise en œuvre et de suivi-évaluation ?
- Les ressources ont-elles été utilisées de façon efficiente ? Aurait-on pu obtenir les mêmes résultats à un coût moindre ? la qualité et la quantité des produits sont-elles conformes aux ressources mobilisées ? Si non, quels sont les goulots d'étranglement rencontrés?
- Le projet a-t-il bénéficié des ressources additionnelles d'autres partenaires ?

Efficacité du dispositif de gestion

- Le dispositif de gestion et de gouvernance du projet est-il adéquat? Y a-t-il une compréhension claire des rôles et responsabilités par toutes les parties concernées ? Le Comité de pilotage a-t-il eu un apport bénéfique pour le projet ? Dans quelle mesure les recommandations du Comité ont-elles été prises en compte par le projet ? Dans quelle mesure l'équipe de gestion du projet a-t-elle fait le suivi des performances et résultats du projet ? Un système de suivi et d'évaluation a-t-il été mis en place et quel est son efficacité ? Des informations pertinentes ont-elles été systématiquement rassemblées et traitées ? Les données sont-elles ventilées par genre (et par d'autres caractéristiques pertinentes le cas échéant) ?
- Le projet a-t-il réalisé une adéquate implication et consultation des mandants tripartites et autres bénéficiaires directs dans les phases de planification, de mise en œuvre et de suivi-évaluation ?
- Dans quelle mesure le projet a-t-il assuré la visibilité de ses actions et réalisations auprès des mandants tripartites et de la population cible
- Dans quelle mesure le projet a-t-il assuré la visibilité du Ministère du Travail et du bailleur de fonds dans ses actions ?
- Le projet a-t-il reçu suffisamment d'appui administratif, technique et - si nécessaire - le soutien politique du Bureau de l'OIT sur le terrain (Alger) et des unités techniques responsables du siège de l'OIT à Genève et de l'équipe de travail décent de l'OIT au Caire, ainsi que le département de communication du BIT ?
- Le projet a-t-il reçu suffisamment le soutien politique, l'appui technique et administratif nécessaire de ses partenaires nationaux et partenaires de mise en œuvre ?
- Comment le projet a pu assurer l'engagement des partenaires clefs, et plus particulièrement ceux qui sont membres du comité de pilotage ?

	<ul style="list-style-type: none"> - Le projet travaille-t-il en collaboration avec d'autres programmes de l'OIT et d'autres donateurs dans le pays en vue d'accroître son efficacité et son impact ? - Dans quelle mesure les recommandations de l'évaluation à mi-parcours du projet ont-elles été mises en œuvre ?
<ul style="list-style-type: none"> - 6. Le partenariat et participation - Les rôles et responsabilités des divers partenaires impliqués dans la mise en œuvre du projet 	<p>Le partenariat est analysé à travers la qualité de la collaboration entre les principales parties prenantes à travers tous les cycles de la vie du projet.</p> <p>L'efficacité de l'opérationnalisation d'une stratégie de partenariat aux divers niveaux, régional et central sera analysée, et spécifiquement :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Degré et qualité de participation des parties prenantes dans l'obtention de résultats à toutes les étapes du cycle d'un projet (les groupes bénéficiaires, les bailleurs de fonds, autres partenaires ou acteurs stratégiques) ; - Rôle et implication dans le soutien politique, l'appui technique et administratif nécessaire apporté au projet par ses partenaires nationaux - Recherche de partenariat et de synergie avec d'autres projets et structures d'intérêt général et spécifique. <p>Quelles unes des questions sont (sans se limiter à celles-ci) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Avez-vous été impliqués dans la mise en œuvre du projet ? Si oui, comment ? Quelles sont les activités auxquelles vous avez participé ? Quels sont les résultats et changements notés à votre niveau ? - Dans quelles mesures les bénéficiaires ont-ils été impliqués dans la conception et la mise en œuvre du projet ?
<ul style="list-style-type: none"> - 7. Les effets des interventions du projet - Il s'agit des changements éventuels liés aux réalisations du projet sur les bénéficiaires directs et finaux 	<p>Afin d'identifier les impacts éventuels du projet, l'évaluation a cherché à déterminer :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Si le projet annonce déjà des effets durables à long terme et les changements induits, il s'agit des effets à ce stade du projet, en général, ainsi qu'auprès des groupes cibles visés par ses activités ; - Dans quelle mesure les groupes cibles ont été atteints et ont participé déjà la mise en œuvre du projet ; - Les changements obtenus liés au projet spécialement la résultante des effets du projet à moyen long terme, et montrer la valeur des résultats atteints au regard des bénéficiaires ; - Le degré d'appropriation et de capacitation des acteurs et bénéficiaires nationaux et en particulier voir si le projet a renforcé les capacités des personnes et des institutions nationales, ou créer un environnement favorable (législations, politiques, compétences, attitudes, etc.). - Identifier les changements positifs et négatifs, voulus et non intentionnels, produits par les interventions du projet. - Quel est l'impact prévisible à ce stade du projet, en général, ainsi qu'auprès des groupes cibles visés par ses activités ?
<ul style="list-style-type: none"> - 8. La durabilité - Les dispositions du projet en faveur de sa pérennité (ou potentialité de durabilité) 	<p>L'évaluation a cherché à déterminer dans quelle mesure les activités du projet sont durables et aussi quelles mesures peuvent être prises pour améliorer la durabilité des composantes et résultats du projet. En d'autres termes, il s'agit d'établir la probabilité que d'une part, les bénéfices de l'intervention se prolongeront sur le long terme, et d'autre part, si les partenaires locaux ont acquis la capacité leur permettant de poursuivre les activités du projet lorsque celui-ci sera terminé. Le consultant va évaluer le capital social des acteurs et des groupes clés identifiés, ce qui contribuera à soutenir tout changement positif. A cet effet, les questions suivantes ont servi de référence :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les résultats et impacts au stade actuel du projet pourraient-ils être maintenus

	<p>sans appui technique ou financier même après la vie du projet ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Quelles sont les perspectives nationales de continuité du projet ? - Le projet a-t-il renforcé les capacités des personnes et institutions nationales ou créé un environnement favorable (législations, politiques, compétences, attitudes,) ? - Les capacités nationales et locales développées et renforcées par le projet ont-t-elles produit des effets durables? - Quelle est la durabilité des interventions et des résultats obtenus ? Parmi les résultats obtenus quels sont ceux qui seront les plus durables et pour quelles raisons ? Quelles mesures peuvent être prises pour améliorer la durabilité des composantes et résultats du projet ? - Quelle est la durabilité prévisible des actions entreprises par le projet dans les régions couvertes ? - Quelle est la qualité de la stratégie de durabilité sous-jacente du projet ? - Existe-t-il un plan de pérennisation pour assurer la consolidation des acquis par les institutions nationales à la fin du projet ? - L'approche et les résultats du projet peuvent-ils être reproduits ou amplifiés par les partenaires nationaux ou d'autres acteurs ?
<p>- 9. Les leçons apprises et les meilleures pratiques</p>	<ul style="list-style-type: none"> - A chaque niveau d'évaluation, il s'agit d'identifier : <ul style="list-style-type: none"> i. Les enseignements ou leçons apprises de la mise en œuvre du projet ainsi que les bonnes pratiques facteurs de succès (et éventuellement les facteurs d'échec) et tous autres éléments sur les niveaux normatifs et opérationnels susceptibles d'être retenus, voir, être appliqués dans de futurs projets et contextes similaires, et qu'il convient éventuellement de capitaliser. ii. Les avantages comparatifs du BIT par rapport à d'autres partenaires dans la promotion de l'emploi des jeunes <p>A cet effet, les questions sont les suivantes (sans se limiter à celles-ci) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Quelles bonnes pratiques peuvent être retenues du projet pour pouvoir être appliquées dans de futurs projets similaires ? - Quelles sont les mauvaises expériences à éviter dans la conception et la mise en œuvre de projet similaire ? - Est-ce que l'approche du projet peut être répliquée pour couvrir plus de zones concernées par les questions de promotion de l'emploi des jeunes et des femmes ? - Quelles sont les principales leçons et les plus significatives pour la réussite d'un projet de promotion de l'emploi des jeunes dans un contexte similaire à celui du Maroc ?
<p>- 10. Recommandations - Elles visent à permettre d'orienter les responsables et les partenaires clés du projet sur des opportunités et ou modifications à prendre en compte</p>	<p>Des recommandations pertinentes, précises et pratiques sont formulées en conséquence des analyses approfondies, pour contribuer à des ajustements éventuels pour l'amélioration des performances du projet. Elles seront adressées à chacune des parties prenantes clés.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Il s'agit de notamment de: <ul style="list-style-type: none"> - Recommandations opérationnelles pour améliorer la stratégie, le dispositif organisationnel, l'efficacité, l'efficacéité, la durabilité et l'impact du projet. - Recommandations stratégiques pour améliorer : (i) la pertinence du projet lors de la formulation de projets futurs, (ii) l'appropriation par les parties prenantes nationales. <p>Toutes autres observations et suggestions éventuelles pourraient être formulées. Quelques exemples de questions sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Quelles recommandations pour améliorer le succès d'un tel projet (dans sa formulation, son exécution, son suivi, sa gestion, etc.) ? - Quelles devraient être selon vous les priorités pour un projet futur ?

Annexe 5 : Leçons apprises au format requis

ILO Lesson Learned 1

Project Title: « Youth @ Work », Les Jeunes au Travail

Project TC/SYMBOL: MOR/12/03/CAN

Name of Evaluator: Emile André Damiba

Date: 18/09/18

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

LL Element	Text
Brief description of lesson learned (link to specific action or task)	<p><u>STRATEGIE/APPROCHE VIS-A-VIS DES JEUNES FEMMES ET HOMMES</u></p> <p><i>Mode opératoire</i></p> <p>La meilleure approche pour promouvoir et développer l'employabilité et surtout l'entrepreneuriat, est une approche basée sur un système intégré c'est-à-dire formation technique puis accompagnement jusqu'à la création de l'affaire, avec ultérieurement un suivi pour un minimum de temps.</p> <p>Les modules de formation classique sont trop académiques et très peu adaptés à développer l'employabilité d'où la pertinence d'une formation professionnelle spécialisée comme l'entrepreneuriat.</p> <p>Au niveau des jeunes il y a un besoin de savoir dans les techniques de recherche d'emploi et aussi comment se tracer une vision professionnelle pour l'avenir, conformément à leurs aspirations et leurs ambitions.</p> <p><i>Le ciblage des bénéficiaires</i></p> <p>Il a été démontré que le mariage entre le jeune porteur de projet et son idée de projet est crucial pour le succès de l'entreprise à créer.</p> <p>La pertinence et l'efficacité de cibler particulièrement les jeunes défavorisés et déscolarisés ainsi que les universitaires sans emploi avec des outils adaptés ont été démontrées. L'importance d'une approche holistique dans l'appui aux jeunes et surtout aux femmes, avec un paquet complet de services humains, techniques et financiers.</p> <p>Les interventions du Fonds PJPJ ont servi de test dont les résultats sont susceptibles d'orienter de futures initiatives.</p>
Context and any related preconditions	<p>L'emploi, et particulièrement l'emploi des jeunes, est placé au cœur des politiques et programmes nationaux de développement, notamment par le renforcement des capacités des structures nationales de prestation de services d'appui. La question de l'emploi, en particulier le chômage des jeunes et la participation des femmes, demeure l'un des principaux défis de cohésion sociale et interpelle les politiques publiques en matière d'enrichissement du contenu en emplois et en employabilité des jeunes et des femmes.</p> <p>Le Gouvernement a développé des politiques et stratégies pour renverser les tendances.</p>

Targeted users / Beneficiaries	<p>Les bénéficiaires directs sont les prestataires de Services d'Appui aux Entreprises (SAE) à fournir des services de soutien financiers et non financiers adaptés aux jeunes femmes et hommes.</p> <p>Les bénéficiaires finaux quant à eux sont les jeunes femmes et hommes scolarisés et non scolarisés.</p>
Challenges /negative lessons - Causal factors	<p>Des retards au démarrage du projet et dans la mise en œuvre des activités qui ont nécessité des extensions de la durée du projet.</p> <p>Des difficultés dans la gestion du projet en raison de faiblesses managériales au départ ayant eu un effet négatif sur les performances du projet par rapport aux prévisions initiales. Tant et si bien qu'il a fallu recruter un CTP pour remplacer le premier coordonnateur à partir de Janvier 2014.</p> <p>La troisième zone pilote, l'axe Casa-Kenitra, n'a pas eu son propre coordonnateur pendant près de deux ans réduisant ainsi la dynamique et l'efficacité dans le suivi et l'accompagnement de proximité.</p>
Success / Positive Issues - Causal factors	<p>Un effectif important de jeunes femmes et hommes ont été formés aux divers outils du BIT pour l'emploi et l'entrepreneuriat. Ils sont donc devenus aptes et prêts à saisir les opportunités qui se présentent pour valoriser les acquis. des diplômés chômeurs ont été requalifiés et des nouvelles filières leur ont été proposées.</p> <p>Une confirmation de la vocation professionnelle et modification du rapport des jeunes par rapport au travail.</p> <p>Le renforcement de la capacité des prestataires de services et leur sensibilisation aux enjeux et obstacles liés au genre et à ceux des jeunes femmes en particulier.</p> <p>Les outils et les guides développés sont simples d'utilisation appropriés et efficaces. La plupart des outils ont été adaptés au contexte du pays, en langue arabe et même en dialecte local ; ce qui fait que le projet est très proche des réalités locales.</p> <p>La stratégie de régions pilotes a permis d'apporter une réponse directe et un accompagnement de proximité qui prend en compte de façon plus efficace les caractéristiques locales.</p>
ILO Administrative Issues (staff, resources, design, implementation)	<p>La gestion et la supervision du projet sont centralisées à au siège de l'OIT à Genève.</p> <p>La longueur et les difficiles exigences du processus d'accréditation des formateurs.</p> <p>Le plan de communication et de plaidoyer public prévu par le projet n'a pas été développé.</p>

ILO Lesson Learned 2

Project Title: « Youth @ Work », Les Jeunes au Travail

Project TC/SYMBOL: MOR/12/03/CAN

Name of Evaluator: Emile André Damiba

Date: 18/09/18

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

LL Element	Text
<p>Brief description of lesson learned (link to specific action or task)</p>	<p style="text-align: center;"><u>EGALITE FEMME-HOMME</u></p> <p>L'appui en renforcement de capacités apporté aux femmes entrepreneurs en tant qu'association leur a permis de comprendre quel est le meilleur modèle d'organisation et de gestion pour leurs associations.</p> <p>Les femmes bénéficiaires, le plus souvent, sont assidues et plus appliquées que leurs homologues masculins. Elles tendent à manifester une plus grande confiance en soi dans la prise d'initiative. Autant de caractéristiques favorables pour le développement de l'entrepreneuriat féminin.</p>
<p>Context and any related preconditions</p>	<p>La question de l'emploi, en particulier le chômage des jeunes et la participation des femmes, demeure l'un des principaux défis de cohésion sociale et interpelle les politiques publiques en matière d'enrichissement du contenu en emplois et en employabilité, particulièrement le cas des jeunes et des femmes. Le taux de participation des femmes marocaines aux forces de travail, avec un taux de 29%, est bas.</p> <p>Au vu de telles caractéristiques de la situation de l'emploi, particulièrement celui des jeunes femmes et hommes, le Gouvernement a développé des politiques et stratégies pour renverser les tendances. Ainsi, le projet est en phase avec le Programme Gouvernemental de l'Egalité II du Ministère de la Famille, de la Solidarité, de l'Egalité et du Développement social qui sert de cadre stratégique. Dans le cadre du projet Jeunes au Travail, la dimension Genre est traitée comme une composante transversale. Le projet s'est fixé des objectifs et des indicateurs de succès quant aux cibles féminines.</p> <p>Le renforcement transversal des structures afin qu'elles intègrent des actions favorisant la promotion de l'égalité femmes-hommes et l'inclusion des besoins spécifiques des femmes quant à l'emploi et l'entrepreneuriat.</p> <p>L'identification des cibles importantes quant à la participation des jeunes femmes en tant que partenaires et des femmes en tant que bénéficiaires directes du projet.</p>
<p>Targeted users / Beneficiaries</p>	<p>Les bénéficiaires directs sont les prestataires de Services d'Appui aux Entreprises (SAE) à fournir des services de soutien financiers et non financiers adaptés aux jeunes femmes et hommes.</p> <p>Les bénéficiaires finaux quant à eux sont les jeunes femmes et hommes scolarisés et non scolarisés.</p>

Challenges /negative lessons - Causal factors	<p>Des retards au démarrage du projet et dans la mise en œuvre des activités qui ont nécessité des extensions de la durée du projet.</p> <p>Des difficultés dans la gestion du projet en raison de faiblesses managériales au départ ayant eu un effet négatif sur les performances du projet par rapport aux prévisions initiales. Tant et si bien qu'il a fallu recruter un CTP pour remplacer le premier coordonnateur à partir de Janvier 2014.</p> <p>La troisième zone pilote, l'axe Casa-Kenitra, n'a pas eu son propre coordonnateur pendant près de deux ans réduisant ainsi la dynamique et l'efficacité dans le suivi et l'accompagnement de proximité.</p>
Success / Positive Issues - Causal factors	<p>Le projet a promu une série de conditions cadres pour le développement de l'entrepreneuriat féminin, conditions qui peuvent être évaluées à l'échelle nationale afin de développer des recommandations de politiques essentielles, pertinentes et adaptées dans le but d'améliorer l'environnement de l'entrepreneuriat féminin.</p> <p>L'outil spécifique de formation « GET Ahead, Aller de l'avant avec les femmes entrepreneurs », qui leur est particulièrement destiné, et de surcroît, la formation se fait dans leur dialecte. Cette approche s'est avérée être efficace considérant les résultats très encourageants obtenus.</p> <p>L'inclusion de la dimension genre dans la version adaptée de CLE.</p> <p>L'appui en renforcement des capacités apporté aux femmes entrepreneures en tant qu'association leur a permis de comprendre quel est le meilleur modèle d'organisation et de gestion pour leurs associations.</p> <p>Des femmes, à la suite du renforcement de leurs capacités et avec l'appui du projet, ont créé un réseau national entre elles, ce qui leur a donné davantage de force dans leurs initiatives respectives.</p> <p>L'organisation de «Start-up Weekend Women».</p>
ILO Administrative Issues (staff, resources, design, implementation)	<p>La gestion et la supervision du projet sont centralisées à au siège de l'OIT à Genève.</p> <p>La longueur et les difficiles exigences du processus d'accréditation des formateurs.</p> <p>Le plan de communication et de plaidoyer public prévu par le projet n'a pas été développé.</p>

ILO Lesson Learned 3

Project Title: « Youth @ Work », Les Jeunes au Travail

Project TC/SYMBOL: MOR/12/03/CAN

Name of Evaluator: Emile André Damiba

Date: 18/09/18

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

LL Element	Text
Brief description of lesson learned (link to specific action or task)	<p style="text-align: center;"><u>LA PRESTATION DES FACILITATEURS</u></p> <p>Le principe du volontariat requis des facilitateurs ne suffit pas comme facteur de mobilisation pour que ces derniers, non seulement se conforment au processus d'accréditation, mais aussi pour assurer la démultiplication attendue d'eux en faveur des jeunes. La motivation et l'intérêt personnel du facilitateur sont primordiaux, sinon indispensables pour dispenser les prestations comme il est attendu d'eux.</p>
Context and any related preconditions	<p>La stratégie du projet a été d'établir un partenariat avec les prestataires de services et renforcer leurs capacités dans leur mission d'assistance aux jeunes dans le développement de l'employabilité et de l'entrepreneuriat et de renforcer leurs capacités en conséquence.</p>
Targeted users / Beneficiaries	<p>Les bénéficiaires directs sont les prestataires de Services d'Appui aux Entreprises (SAE) à fournir des services de soutien financiers et non financiers adaptés aux jeunes femmes et hommes.</p> <p>Les bénéficiaires finaux quant à eux sont les jeunes femmes et hommes scolarisés et non scolarisés.</p>
Challenges /negative lessons - Causal factors	<p>Certaines des structures publiques n'ont pas toutes les capacités institutionnelles pour remplir pleinement leur mission de façon optimale. Les coûts implicites de la démultiplication de la formation sont un défi. La démultiplication se fait sur une base de volontariat pour la plupart, ce qui pose un problème de motivation, notamment du fait de l'absence de conditions de motivation minimale surtout au vu des charges supplémentaires que requiert leur prestation volontaire en surcroît de leurs activités professionnelles régulières.</p>

<p>Success / Positive Issues - Causal factors</p>	<p>Le renforcement de la capacité des prestataires de Services d'Appui aux Entreprises et leur sensibilisation afin d'offrir des services d'appui financiers et non financiers aux jeunes femmes et hommes pour les aider à créer ou développer leurs entreprises dans les régions cibles.</p> <p>La création d'un réseau de formateurs accrédités qui disposent de différents outils leur permettant d'être aptes à dupliquer les formations et de travailler ensemble sur la durabilité tout au long du projet.</p> <p>La mobilisation et le développement des capacités de la structure d'appartenance des facilitateurs en expertises pertinentes pour l'emploi et l'entrepreneuriat, y compris au niveau local/régional, contribuant ainsi à assurer la pérennité des actions entreprises.</p> <p>Pour tout résultat : la disponibilité d'un corps de conseillers en emploi formés aux divers outils appropriés.</p> <p>Les outils et les guides développés sont simples d'utilisation appropriés et efficaces.</p>
<p>ILO Administrative Issues (staff, resources, design, implementation)</p>	<p>Les changements de gestion ayant impacté le rythme et le cours normal de la mise en œuvre du projet.</p> <p>La longueur et les difficiles exigences du processus d'accréditation des formateurs.</p> <p>La qualité des formateurs du BIT qui sont de très bon niveau avec une bonne pédagogie.</p>

ILO Lesson Learned 4

Project Title: « Youth @ Work », Les Jeunes au Travail

Project TC/SYMBOL: MOR/12/03/CAN

Name of Evaluator: Emile André Damiba

Date: 18/09/18

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

LL Element	Text
<p>Brief description of lesson learned (link to specific action or task)</p>	<p style="text-align: center;"><u>LA REGIONALISATION</u></p> <p>La pertinence et l'importance d'un appui et d'un suivi de proximité ont été démontrées par les résultats réalisés dans les trois régions pilotes.</p>
<p>Context and any related preconditions</p>	<p>Le projet a fait le choix stratégique d'intervenir dans trois régions pilotes choisies en raison de leurs caractéristiques respectives qui sont représentatives des problèmes d'emploi à résoudre. Chaque zone cible offre un contexte spécifique, un ensemble de partenaires et de multiples opportunités économiques.</p>
<p>Targeted users / Beneficiaries</p>	<p>La sollicitation et la mobilisation des structures de prestation au niveau local et régional offrent ainsi davantage d'opportunités aux facilitateurs formés de mettre en service les nouvelles expertises acquises. Les structures, ainsi renforcées, contribueront à terme à assurer la pérennité des actions entreprises durant le projet en faveur des bénéficiaires finaux que sont les jeunes.</p>

Challenges /negative lessons - Causal factors	<p>L'absence au niveau des régions d'une structure régionale formelle de concertation, de conseil et de suivi réduit le niveau d'appropriation et de responsabilisation des partenaires locaux, principalement par rapport aux préoccupations de continuité après le projet. De plus, travailler ainsi ensemble au niveau local contribue à faciliter la coordination et à assurer une meilleure efficacité dans les interventions.</p>
Success / Positive Issues - Causal factors	<p>L'approche expérimentale du projet dans les trois régions a été un succès au vu des résultats réalisés, à la fois quantitatifs et qualitatifs, mais aussi du degré de mobilisation et de l'enthousiasme des diverses parties prenantes dans chacune des régions visées.</p> <p>Le travail d'accompagnement de proximité a permis de : (i) maximiser les résultats et les ressources existantes pour la promotion et le développement de l'emploi et de l'entrepreneuriat des jeunes au niveau local, et aussi (ii) prendre en compte de façon plus efficace les caractéristiques locales.</p> <p>La prise en compte des jeunes non-diplômés dans les Régions, a été un véritable succès à en juger par les taux très élevés de réalisation aussi bien pour les femmes que pour les hommes.</p> <p>L'organisation d'une Académie pour la formation de 80 accompagnateurs des prestataires publics et associatifs venant des trois régions a contribué à renforcer les capacités des prestataires à accompagner les jeunes à développer leur esprit entrepreneurial.</p>
ILO Administrative Issues (staff, resources, design, implementation)	<p>La troisième zone pilote, l'axe Casa-Kenitra, n'a pas eu son propre coordonnateur pendant près de deux ans réduisant ainsi la dynamique et l'efficacité dans le suivi et l'accompagnement de proximité.</p> <p>La longueur et les difficiles exigences du processus d'accréditation des formateurs.</p> <p>Le plan de communication et de plaidoyer public prévu par le projet n'a pas été développé.</p>

ILO Lesson Learned 5

Project Title: « Youth @ Work », Les Jeunes au Travail

Project TC/SYMBOL: MOR/12/03/CAN

Name of Evaluator: Emile André Damiba

Date: 18/09/18

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

LL Element	Text
Brief description of lesson learned (link to specific action or task)	<p style="text-align: center;"><u>LA STRATEGIE DE PARTENARIAT</u></p> <p>La stratégie d'implication directe et de recours à l'expertise nationale pour la plupart des activités d'accompagnement des jeunes, ainsi que la mobilisation et le renforcement des capacités des partenaires locaux ont très largement contribué à assurer la pérennité des actions entreprises durant la vie du projet.</p> <p>Du côté des Universités, pour une meilleure implication de leur part par rapport à l'intégration consistante des outils du BIT, il aurait fallu une concertation directe avec les présidents d'Universités et les sensibiliser en conséquence et même au niveau du ministère de l'Enseignement supérieur.</p>
Context and any related preconditions	<p>Le BIT a fait le choix stratégique de favoriser la création de partenariat dynamique et de collaboration avec différents prestataires de services (à la fois du secteur public et privé), afin de maximiser les résultats et de favoriser une meilleure coordination des ressources disponibles au service des jeunes femmes et hommes dans les zones ciblées. C'est ainsi qu'il a travaillé avec les partenaires locaux, régionaux et nationaux.</p>
Targeted users / Beneficiaries	<p>Le gouvernement, les structures publiques et privées, les associations et au niveau régional les autorités régionales, les associations locales de développement économique et social, ainsi que toutes autres organisations susceptibles d'être intéressées par la nature des interventions du projet.</p> <p>Les bénéficiaires finaux quant à eux sont les jeunes femmes et hommes scolarisés et non scolarisés.</p>
Challenges /negative lessons - Causal factors	<p>Certaines des structures publiques n'ont pas toutes les capacités institutionnelles pour remplir pleinement leur mission de façon optimale.</p> <p>Les coûts implicites de la démultiplication de la formation.</p> <p>La démultiplication se fait sur une base de volontariat pour la plupart, ce qui pose un problème de motivation, notamment du fait de l'absence de conditions de motivation minimale surtout au vu des charges supplémentaires que requiert leur prestation volontaire en surcroît de leurs activités professionnelles régulières.</p>
Success / Positive Issues - Causal factors	<p>Les partenaires impliqués ont été efficaces pour la plupart.</p> <p>La stratégie telle qu'adoptée et exécutée, a fait ses preuves en contribuant aux bonnes performances des réalisations du projet dans des conditions efficaces et optimales à en juger par le taux des réalisations largement au-dessus de 100%. Il faut signaler en particulier l'entente entre les trois partenaires principaux que sont le Gouvernement, le Canada et le BIT.</p> <p>Les instances de concertation en place que sont le Comité de pilotage et le Comité consultatif national ont joué un rôle stratégique d'importance dans une mise en œuvre participative, efficiente et coordonnée.</p>

ILO Administrative Issues (staff, resources, design, implementation)	<p>La gestion et la supervision du projet sont centralisées à au siège de l'OIT à Genève. Les changements de gestion ayant impacté le rythme et le cours normal de la mise en œuvre.</p> <p>Le changement de bureau de suivi du Caire à Alger.</p> <p>La troisième zone pilote, l'axe Casa-Kenitra, n'a pas eu son propre coordonnateur pendant près de deux ans réduisant ainsi la dynamique et l'efficacité dans le suivi et l'accompagnement de proximité.</p> <p>La longueur et les difficiles exigences du processus d'accréditation des formateurs.</p> <p>Le plan de communication et de plaidoyer public prévu par le projet n'a pas été développé.</p>
---	---

ILO Lesson Learned 6

Project Title: « Youth @ Work », Les Jeunes au Travail

Project TC/SYMBOL: MOR/12/03/CAN

Name of Evaluator: Emile André Damiba

Date: 18/09/18

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

LL Element	Text
Brief description of lesson learned (link to specific action or task)	<p style="text-align: center;"><u>AU PLAN PROGRAMMATIQUE</u></p> <p>La flexibilité dans la programmation est un facteur qui a permis au projet de s'adapter aux divers changements importants, qu'il s'agisse des orientations et engagements du Gouvernement, des caractéristiques du contexte national, ou qu'il soit question de variation de coûts financiers.</p>
Context and any related preconditions	<p>Le projet Jeunes au Travail est un projet d'appui institutionnel pour renforcer les capacités des organisations intermédiaires responsables de former et suivre les jeunes femmes et hommes dans le domaine de l'emploi et de l'entrepreneuriat. La programmation est basée sur le modèle logique de la chaîne des résultats afin d'assurer l'atteinte des produits finaux avec une certaine cohérence, dans les quatre composantes du projet.</p>
Targeted users / Beneficiaries	<p>Outre les principaux partenaires, les utilisateurs pourraient être les organes de gestion et de supervision de la mise en œuvre du projet.</p> <p>Les bénéficiaires directs sont les prestataires de Services d'Appui aux Entreprises (SAE) à fournir des services de soutien financiers et non financiers adaptés aux jeunes femmes et hommes.</p> <p>Les bénéficiaires finaux quant à eux sont les jeunes femmes et hommes scolarisés et non scolarisés.</p>
Challenges /negative lessons - Causal factors	<p>La durée initiale planifiée du projet était de 4 ans (2012- 2016), mais pour des raisons particulières, cette durée a été étendue ultérieurement, avec un impact sur les aspects programmatiques et de gestion.</p> <p>Les risques ont été analysés et les mesures d'atténuation ont été identifiées en conséquence.</p>

<p>Success / Positive Issues - Causal factors</p>	<p>L'Unité de gestion du projet a adopté des moyens adéquats pour la planification des interventions opérationnelles et autres activités. Il s'agit principalement de Plans d'action annuels globaux et régionaux, et d'autres cadres de référence (le Plan de mise en œuvre -PMO, le Cadre de mesure du rendement -CMR, le Tableau de performances, Scorecard).</p> <p>Le cadre de la planification des interventions, les coordonnateurs régionaux ont soumis leurs plans contenant les objectifs régionaux spécifiques pour la période de référence.</p> <p>Les outils et les guides développés sont simples d'utilisation appropriés et efficaces. La plupart des outils ont été adaptés au contexte du pays, en langue arabe et même en dialecte local ; ce qui fait que le projet est très proche des réalités locales.</p> <p>Le rôle du Comité de pilotage a été déterminant dans les aspects programmatiques et de supervision de gestion.</p>
<p>ILO Administrative Issues (staff, resources, design, implementation)</p>	<p>La gestion et la supervision du projet sont centralisées à au siège de l'OIT à Genève. Les changements de gestion ayant impacté le rythme et le cours normal de la mise en œuvre. Le changement de bureau de suivi du Caire à Alger.</p> <p>La longueur et les difficiles exigences du processus d'accréditation des formateurs.</p> <p>Le plan de communication et de plaidoyer public prévu par le projet n'a pas été développé.</p>

Annexe 6 : Bonnes pratiques au format requis

ILO Emerging Good Practice 1 Project Title: « Youth @ Work », Les Jeunes au Travail Project TC/SYMBOL: MOR/12/03/CAN	
Name of Evaluator: Emile André Damiba Date: 18/09/2018 The following emerging good practice has been identified during the course of the evaluation. Further text can be found in the full evaluation report.	
GP Element	Text
Brief summary of the good practice (link to project goal or specific deliverable, background, purpose, etc.)	<p style="text-align: center;"><u>AU NIVEAU DES JEUNES BENEFICIAIRES</u></p> <p>La formation de petits groupes d'apprenants afin d'initier des idées de projets en discussion avec un modérateur a été un succès en termes de résultats et d'effets. La pratique des visites d'entreprises a été porteuse d'effets positifs sur les jeunes aspirants à l'entrepreneuriat qui en reviennent pleins d'enthousiasme et d'excitation.</p> <p>L'initiative d'une association de lancer le renforcement des compétences de 40 étudiants universitaires pendant 6 mois sur plusieurs modules, suivi d'une compétition pour bénéficier d'un appui et trouver des financements.</p> <p>La stratégie multi-canal qui consiste à intégrer différentes spécialités à travers diverses structures s'est avérée productive pour faire face aux besoins d'emploi des jeunes et aux initiatives d'entreprises. L'intégration concernait notamment la prise en charge d'approches transversales telles que l'égalité femmes-hommes, les emplois verts, les personnes avec handicap et sur le plan thématique, l'employabilité et l'entrepreneuriat.</p>
Relevant conditions and Context: limitations or advice in terms of applicability and replicability	<p>Les références identifiées comme étant de bonnes pratiques pour le développement de l'employabilité et de l'entrepreneuriat des jeunes ont fait leurs preuves au vu des caractéristiques nationales de l'emploi des jeunes dans le pays, étant entendu que le sous-emploi et le chômage touchent surtout les jeunes. Aussi, elles peuvent être reproduites dans d'autres circonstances et contextes similaires au projet Jeunes au Travail, moyennant, selon les réalités et les spécificités du contexte, des ajustements et des adaptations.</p>
Establish a clear cause-effect relationship	<p>Les méthodes de formation des jeunes sont généralement actives/participatives (interactions directes) et mettent l'étudiant au centre du processus à travers l'apprentissage pratique. En outre, les outils qui sont bien adaptés contribuent réellement à faciliter la réalisation d'idées de projets par les jeunes et développer leur employabilité.</p>
Indicate measurable impact and targeted beneficiaries	<p>La formation a permis aux apprenants d'acquérir des connaissances en entrepreneuriat et d'autres compétences.</p> <p>Les bénéficiaires finaux que sont les jeunes femmes et hommes scolarisés et non scolarisés, ont vu leur employabilité développée ainsi que leurs capacités à réaliser leurs idées de projets en tant qu'entrepreneurs.</p>
Potential for replication and by whom	<p>Les pratiques identifiées sont considérées comme étant bonnes parce qu'elles sont non seulement exemplaires du fait de leur efficacité en rapport avec les résultats visés, mais sont toutes susceptibles de servir de référence et être répliquées par des gouvernements, des prestataires nationaux de services d'appui, des bailleurs de fonds, dans d'autres interventions/projets similaires futurs, quitte bien sûr à les adapter aux réalités du contexte.</p>

Upward links to higher ILO Goals (DWCPs, Country Programme Outcomes or ILO's Strategic Programme Framework)	Le projet répond à l'objectif stratégique d'accroître les possibilités pour les femmes et pour les hommes d'obtenir un emploi et un revenu décents. Les résultats planifiés du projet s'intègrent dans les principaux objectifs du BIT qui sont : (i) promouvoir et mettre en œuvre les principes et les droits fondamentaux au travail, (ii) accroître les possibilités pour les hommes et les femmes d'obtenir un emploi décent.
Other documents or relevant comments	

ILO Emerging Good Practice 2	
Project Title : « Youth @ Work », Les Jeunes au Travail	
Project TC/SYMBOL : MOR/12/03/CAN	
Name of Evaluator: Emile André Damiba Date: 18/09/18	
The following emerging good practice has been identified during the course of the evaluation. Further text can be found in the full evaluation report.	
GP Element	Text
Brief summary of the good practice (link to project goal or specific deliverable, background, purpose, etc.)	<u>EN MATIERE DE PARTENARIAT :</u> Il a été prouvé que le fait de développer un partenariat rapproché et de tisser des liaisons de proximité, permet d'asseoir une crédibilité et une confiance qui nourrissent la synergie et l'efficacité du partenariat au niveau local. La concertation avec les intervenants avant les activités et leur implication après (partage d'information de suivi) se sont avérées essentielles pour la réussite des interventions en termes d'efficacité dans les réalisations.
Relevant conditions and Context: limitations or advice in terms of applicability and replicability	La mise en œuvre du projet repose sur l'implication directe des principaux partenaires que sont le Gouvernement, le Canada (bailleur de fonds) et le BIT, ainsi que les structures nationales de prestation d'appui. Le BIT met en œuvre ce projet sur la base de ses règles, principes et directives qui régissent la coopération technique avec ses Etats membres. La disponibilité et la motivation des intervenants nationaux à s'impliquer dans le projet sont requises, quitte à renforcer leurs capacités en conséquence. Certains intervenants sont critiques de l'option de gestion centralisée et estiment qu'il aurait fallu une gestion plus rapprochée, ce qui aurait été plus pratique pour des contacts directs chaque fois que nécessaire.
Establish a clear cause-effect relationship	Le projet utilise les outils conçus par le BIT en matière de formation, de développement de capacités et d'encadrement technique comme moyens de création d'emplois et de promotion d'auto-emploi et d'entrepreneuriat des jeunes et des femmes. Suite aux formations et sensibilisations, les partenaires prestataires de services se sont sortis renforcés dans leurs capacités d'intervention notamment en termes d'éventail d'expertises et de la qualité de leurs prestations. Les facilitateurs, du fait de l'accréditation, se sentent enrichis de nouvelles expertises.

Indicate measurable impact and targeted beneficiaries	Un corps de plus grand nombre de conseillers mieux outillés et disponibles pour couvrir davantage de demandes de formation des jeunes. Les capacités des bénéficiaires directs que sont les prestataires de Services d'Appui aux Entreprises ont été renforcées pour fournir des services de soutien financiers et non financiers adaptés aux jeunes femmes et hommes. Les prestataires de services ont acquis des connaissances et ont été dûment sensibilisés aux enjeux et obstacles relatifs à l'entrepreneuriat des jeunes femmes et hommes, et leur employabilité. En conséquence, ils sont davantage outillés.
Potential for replication and by whom	Les bonnes pratiques de partenariat dans la mise en œuvre du projet telles qu'identifiées, sont susceptibles d'être reproduites dans d'autres interventions/initiatives similaires par les gouvernements, les agences d'exécution et les structures publiques et privées prestataires, quitte à les adapter selon les circonstances et les contextes de lieu et de temps. Elles favorisent l'appropriation et contribuent à assurer la durabilité.
Upward links to higher ILO Goals (DWCPs, Country Programme Outcomes or ILO's Strategic Programme Framework)	Le Bureau International du Travail met en œuvre ce projet sur la base de ses règles, principes et directives qui régissent la coopération technique avec ses Etats membres. Les résultats planifiés du projet s'intègrent dans les principaux objectifs du BIT qui sont : (i) promouvoir et mettre en œuvre les principes et les droits fondamentaux au travail, (ii) accroître les possibilités pour les hommes et les femmes d'obtenir un emploi décent..
Other documents or relevant comments	

ILO Emerging Good Practice 3

Project Title : « Youth @ Work », Les Jeunes au Travail

Project TC/SYMBOL : MOR/12/03/CAN

Name of Evaluator : Emile André Damiba

Date : 18/09/18

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

GP Element	Text
Brief summary of the good practice (link to project goal or specific deliverable, background, purpose, etc.)	<p><u>L'EGALITE FEMME-HOMME :</u></p> <p>La prise en considération de cette composante est transversale dans le projet en raison de la situation des femmes dans le pays face à la question de l'emploi et de l'entrepreneuriat.</p> <p>Dans les documents de suivi-évaluation du projet, les données relatives aux résultats sont désagrégées en critères sexo-spécifiques, ce qui permet d'illustrer le niveau et le taux de participation des femmes et des jeunes filles dans les différentes interventions du projet ; une excellente pratique à reproduire car elle éclaire sur les acquis quant à la prise en compte de l'égalité Femme-Homme.</p>

Relevant conditions and Context: limitations or advice in terms of applicability and replicability	Le projet Jeunes au Travail s'est fixé des objectifs et des indicateurs de succès quant aux cibles importantes féminines à travers les objectifs immédiats. Si tant est que l'égalité femme-homme est au centre des considérations d'un projet, de telles pratiques peuvent servir de référence dans des initiatives/interventions. Une telle pratique assure la prise en compte de la dimension Genre et contribue à l'autonomisation de la femme. Cela pourrait requérir, selon les réalités et les spécificités du contexte, des ajustements et des adaptations pour plus de succès.
Establish a clear cause-effect relationship	Le choix de traiter l'égalité femme-homme comme composante transversale contribue à l'autonomisation de la femme. L'efficacité des outils est aussi attribuée au fait que chacun d'eux est plus approprié à l'une ou l'autre des catégories d'apprenants (femme, homme, scolarisé/non scolarisé, etc.). La formation a permis aux apprenant(e)s d'acquérir des connaissances en entrepreneuriat et d'autres compétences. L'outil FAMOS a permis de favoriser une nouvelle vision et une évaluation systématique par les organismes de soutien aux entreprises et par les institutions financières, de l'importance qu'ils accordent aux femmes entrepreneurs, des besoins de ces femmes et aussi de leurs potentialités.
Indicate measurable impact and targeted beneficiaries	Les bénéficiaires finaux que sont les jeunes femmes scolarisées et non scolarisées, ont vu leur employabilité développée ainsi que leurs capacités à réaliser leurs idées de projets en tant qu'entrepreneurs. Les associations de femmes entrepreneurs se sont senties bien renforcées. Les recommandations de l'étude DEF sont effectivement intégrées dans le PGE II.
Potential for replication and by whom	Les références identifiées comme étant de bonnes pratiques en matière de l'égalité Femme-Homme ont fait leurs preuves et peuvent être reproduites dans d'autres interventions similaires car elles ont pris en compte les spécificités de la question du genre. Toutes les parties prenantes d'un projet sont concernées, notamment sous l'impulsion des partenaires clés tels que le gouvernement, le bailleur de fonds, les agences d'exécution ainsi que des organisations de la société civile.
Upward links to higher ILO Goals (DWCPs, Country Programme Outcomes or ILO's Strategic Programme Framework)	Le projet répond à l'objectif stratégique d'accroître les possibilités pour les femmes et pour les hommes d'obtenir un emploi et un revenu décents. Les résultats planifiés du projet s'intègrent dans les principaux objectifs du BIT qui sont : (i) promouvoir et mettre en œuvre les principes et les droits fondamentaux au travail, (ii) accroître les possibilités pour les hommes et les femmes d'obtenir un emploi décent. Le projet est en phase avec le Programme Gouvernemental de l'Egalité II (PGE II), du Ministère de la Famille, de la Solidarité, de l'Egalité et du Développement social. Le projet utilise les outils conçus par le BIT en matière de formation, de développement de capacités et d'encadrement technique comme moyens de création d'emplois et de promotion d'auto-emploi et d'entrepreneuriat des jeunes et des femmes.
Other documents or relevant comments	

ILO Emerging Good Practice 4

Project Title : « Youth @ Work », Les Jeunes au Travail

Project TC/SYMBOL : MOR/12/03/CAN

Name of Evaluator: Emile André Damiba **Date:** 18/09/2018

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

GP Element	Text
<p>Brief summary of the good practice (link to project goal or specific deliverable, background, purpose, etc.)</p>	<p style="text-align: center;"><u>GESTION ET SUIVI :</u></p> <p>Les visites sur le terrain aussi bien des personnalités représentants le Canada (bailleur de fonds) que d'autorités nationales ainsi que du CTP du projet, en addition aux sessions du COPIL tenues en Région sont une excellente pratique en ce qu'elles créent la visibilité du projet tout en renforçant son image vis-à-vis des bénéficiaires cibles et du public. La concertation régulière (à la fois formelle et ad hoc) au niveau des membres de l'équipe de gestion est une bonne pratique de référence parce que structurant pour une mise en œuvre bien coordonnée et une bonne communication entre les agents ; une pratique susceptible d'être reproduite pour une efficacité managériale.</p>
<p>Relevant conditions and Context: limitations or advice in terms of applicability and replicability</p>	<p>La mise en œuvre du projet repose sur l'implication directe des principaux partenaires que sont le Gouvernement, le Canada (bailleur de fonds) et le BIT tous représentés au Comité de pilotage. Le BIT met en œuvre ce projet sur la base de ses règles, principes et directives qui régissent la coopération technique avec ses Etats membres. Certains intervenants sont critiques de l'option de gestion centralisée et estiment qu'il aurait fallu une gestion plus rapprochée, ce qui aurait été plus pratique pour des contacts directs chaque fois que nécessaire.</p> <p>Les mécanismes de suivi-évaluation ont été prévus dans le document de projet.</p> <p>Il a été prévu le développement, dès le démarrage du projet, d'une politique et d'un plan de communication et de plaidoyer public à usage aussi bien interne que pour l'audience externe du projet. En effet, les diverses structures et autres acteurs susceptibles d'être intéressés par les interventions du projet devront être visés.</p>
<p>Establish a clear cause-effect relationship</p>	<p>Des visites de terrain ont été effectuées comme un moyen clé de suivi opérationnel et de vérification de la mise en œuvre des activités dans les localités concernées. Elles ont permis (i) de voir les projets de plus près, (ii) de s'assurer de l'exécution des activités, (iii) d'identifier les défis liés à la mise en œuvre des interventions et les nouveaux besoins éventuels en formation pour les jeunes, et enfin (iv) d'interagir avec les acteurs et les bénéficiaires locaux et régionaux.</p> <p>En outre, des dispositions ont été prises à diverses occasions pour assurer une couverture médiatique, donnant ainsi une certaine visibilité au projet. C'est ainsi que des visites de haut niveau dans les zones d'intervention du projet et autres événements ont connu une très large couverture médiatique.</p>

Indicate measurable impact and targeted beneficiaries	Dans le cadre la gestion du projet : (i) la médiatisation de certains événements importants a contribué à assurer la visibilité du projet au public, en même temps que de motiver et mobiliser davantage les acteurs et autres intervenants ; (ii) la gestion concertée dans un esprit d'équipe a contribué à l'efficacité de la mise en œuvre du projet..
Potential for replication and by whom	Pour une gestion efficace tout en assurant une certaine visibilité des interventions du projet, les pratiques identifiées sont considérées comme étant exemplaires et en tant que telles, sont susceptibles de servir de référence et être répliquées dans d'autres interventions/projets similaires futurs, notamment par les parties prenantes et principalement le gouvernement, l'agence d'exécution, les organes et structures de gestion. .
Upward links to higher ILO Goals (DWCPs, Country Programme Outcomes or ILO's Strategic Programme Framework)	Le Bureau International du Travail met en œuvre ce projet sur la base de ses règles, principes et directives qui régissent la coopération technique avec ses Etats membres. Le système de suivi et d'évaluation du projet respecte les conditions et procédures de l'OIT. Le projet est soumis à la politique d'évaluation/audit du BIT et aux principes de la gestion axée sur les résultats.
Other documents or relevant comments	

ILO Emerging Good Practice 5

Project Title : « Youth @ Work », Les Jeunes au Travail... .

Project TC/SYMBOL : MOR/12/03/CAN

Name of Evaluator : Emile André Damiba **Date :** 18/09/18

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

GP Element	Text
Brief summary of the good practice (link to project goal or specific deliverable, background, purpose, etc.)	<p style="text-align: center;"><u>DURABILITE DU PROJET :</u></p> <p>Le développement d'une stratégie de désengagement et de transfert de compétences du projet, assortie d'une feuille de route, et ce avec l'implication des partenaires nationaux concernés ; principalement les structures nationales publiques et privées, bénéficiaires directs du projet. La mise en œuvre du projet a reposé, outre le BIT, sur l'implication directe des principaux partenaires que sont le Gouvernement, le Canada (bailleur de fonds).</p>
Relevant conditions and Context: limitations or advice in terms of applicability and replicability	<p>Les dispositions du document de projet traitent de la stratégie de sortie de façon explicite. Le projet a mis l'accent sur la préparation des conditions de transfert des résultats obtenus aux autorités et partenaires nationaux et locaux en les impliquant tout au long de la vie du projet..</p>
Establish a clear cause-effect relationship	<p>Le BIT, en référence aux dispositions initiales du document de projet, a veillé à assurer la durabilité durant la mise en œuvre. Une stratégie de désengagement et de transfert des compétences a été développée avec l'implication des parties prenantes nationales, et assortie d'une feuille de route, ce qui est un facteur structurant.</p> <p>L'implication des intervenants et acteurs nationaux sur tous les cycles du projet est un facteur déterminant de durabilité, ainsi que les actions de renforcements de leurs capacités.</p> <p>Par ailleurs, l'adaptation des outils au contexte du pays, en langue arabe et même en dialecte local est aussi un élément important de pérennité.</p>
Indicate measurable impact and targeted beneficiaries	<p>L'implication directe des acteurs nationaux, le renforcement des capacités des prestataires et le processus d'accréditation, ainsi que le développement des outils adaptés et divers guides et recommandations dans les divers rapports d'étude, ont eu un impact direct sur les conditions de durabilité. C'est aussi le cas de la formation en entrepreneuriat, l'employabilité et l'accès aux finances pour les jeunes femmes et les hommes en s'appuyant sur les structures nationales existantes de prestations de services.</p>
Potential for replication and by whom	<p>Les pratiques identifiées sont considérées comme étant de bonnes parce qu'elles sont non seulement exemplaires, mais sont susceptibles de servir de référence et être répliquées dans d'autres interventions/projets similaires futurs pour créer des conditions idoines de désengagement et de durabilité. Toutes les parties prenantes d'un projet sont concernées, notamment sous l'impulsion des partenaires clés tels que le gouvernement, le bailleur de fonds, les agences d'exécution</p>

<p>Upward links to higher ILO Goals (DWCPs, Country Programme Outcomes or ILO's Strategic Programme Framework)</p>	<p>Le projet répond à l'objectif stratégique d'accroître les possibilités pour les femmes et pour les hommes d'obtenir un emploi et un revenu décent. Il est en lien avec les Résultats du Programme Pays (CPO) : MAR101 et MAR102.</p> <p>Le projet utilise les outils conçus par le BIT en matière de formation, de développement de capacités et d'encadrement technique comme moyens de création d'emplois et de promotion d'auto-emploi et d'entrepreneuriat des jeunes et des femmes.</p> <p>La mise en œuvre s'est faite sur la base des règles, principes et directives qui régissent la coopération technique du BIT avec ses Etats membres.</p>
<p>Other documents or relevant comments</p>	