



Résumé d'évaluation



Bureau
Internationale
du Travail

Bureau
d'évaluation

Titre – Type d'évaluation –

PROJET « Youth @ Work », LES JEUNES AU TRAVAIL AU MAROC
- Évaluation finale

Maximum de quatre pages

Informations rapides

Pays : Royaume du Maroc
Évaluation finale : date : Mai -Septembre 2018
Mode d'évaluation : *indépendant*
Bureau administratif : PME Genève
Bureau technique : ENTERPRISE
Gestion d'évaluation : M. Zuchuon Rodrigue Raoul
du BIT/Yaoundé
Nom(s) de l'évaluateur : Emile André DAMIBA
Code du projet : MOR/12/03/CAN
Donateur(s) & budget : Canada : 8. 150. 000
Canadian Dollars soit 7.353.554 USD (selon le taux de
change)
Mots-clés : Emploi, Employabilité, Formation
professionnelle –Entrepreneuriat féminin

Contexte

Résumé du but, de la logique et de la structure du projet

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 des jeunes femmes et hommes.

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.

Situation actuelle 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).

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.

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.

But, destinataire 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.

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.

Résultats principaux et Conclusions

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.

Des modifications ont ainsi été apportées à la formulation de certaines composantes du projet afin de mettre en exergue la prise en compte de certains thèmes comme celui du Genre.

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 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.

En termes de 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 décentés 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.

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 %.

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 le 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.

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.

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.

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 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.

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.

Recommandations

Principales recommandations et suivi

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 les 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 coût personnels induits pour se rendre aux lieux de formation des formateurs, lieux centralisés à Casa et Rabat.