



ILO - EVALUATION

- Evaluation Title: Jeunes au Travail – Y@W
- ILO TC/SYMBOL: MOR/12/03/CAN
- Type of Evaluation : Evaluation Indépendente à mi parcours
- Country(ies) : Royaume du Maroc
- Date of the evaluation: Mars-Avril 2015
- Name of consultant(s): Ahmed Bencheikh
- Administrative Office: Bureau de l'OIT à Rabat
- Technical Backstopping Office: ENT/SME
- Date project ends: 2017
- Donor: country and budget US\$ Coopération canadienne, \$7'835'700
- Evaluation Manager: Severine Deboos
- Evaluation Budget: USD 24'240
- Key Words: Employabilité; Formation professionnelle;
Entrepreneuriat féminin

This evaluation has been conducted according to ILO's evaluation policies and procedures. It has been quality controlled by the ILO Evaluation Unit



Organisation
internationale
du Travail



Evaluation indépendante à mi-parcours du Projet Jeunes au Travail – Y@W MOR/12/03/CAN

Rapport final – Volume I

Ahmed Bencheikh, Ph.D.
Expert en évaluation du développement
Juin 2015, Rabat, Maroc

Page de couverture	
Titre du projet	Jeunes au Travail – Y@W
Type d'évaluation	Evaluation indépendante à mi-parcours
Pays	Royaume du Maroc Axe Kénitra-Casablanca Région de l'Oriental Région de Sous-Massa-Drâa
Durée du projet	5 ans : de 2012 à 2017
Unité d'administration	Bureau de Pays de l'OIT à Rabat
Source du financement	Coopération canadienne
Bailleurs	Ministère des Affaires étrangères, Commerce et du Développement (MAECD)
Budget du projet	\$ 7.835.700
Code CT	MOR/12/03/CAN
Numéro IRIS	103616
Numéro Award	501060
Unité technique	DEV/INVEST
Gestionnaire de l'évaluation	Mme Deboos Sévrine, SFP, BIT, Genève, Suisse
Dates de l'évaluation	Mars- Avril 2015
Equipe de l'évaluation	Ahmed Bencheikh, expert en évaluation du développement
Date de fin de l'évaluation	3 mai 2015
Mots-clés	Employabilité – Formation professionnelle – Entrepreneuriat féminin

TABLE DES MATIERES

Résumé exécutif (3 à 5 pages maximum)	4
Acronymes	11
Introduction	13
1. Contexte de la mise en œuvre du projet et sa logique d'intervention	14
2. But, champ et destinataires de l'évaluation	16
3. Méthodologie	17
4. Résultats	21
5. Conclusions et leçons apprises	38
6. Recommandations	40

Encadrés et tableaux

Encadré 1 : Place des jeunes dans la Constitution du Maroc, 2011	21
Encadré 2 : Emplois productifs et jeunesse au Maroc	21
Encadré 3 : Verbatim des focus group à Agadir et Oujda	22
Tableau 1 : Le projet Y@W en quelques dates	23
Tableau 2 : Principaux changements du cadre logique du projet Y@W	28
Tableau 3 : Analyse SWOT du projet Y@W	38
Tableau 4 : Recommandations et moyens et suggestions opérationnels	40

Résumé exécutif (3 à 5 pages maximum)

Introduction

Une mission d'évaluation à mi-parcours indépendante (EMP dans la suite du rapport) du projet "Jeunes au travail" (Projet ou Y@W dans la suite du texte) a été effectuée auprès de l'équipe du projet, des différents partenaires institutionnels dans les villes de Rabat, Casablanca, Oujda et Agadir, du 4 mars au 10 avril 2015. Sept focus group ont été organisés avec des bénéficiaires finaux (jeunes et femmes) à Oujda et Agadir (voir annexe 3). Conduite conformément à la politique de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) en matière d'évaluation des projets, cette évaluation a été confiée à monsieur Ahmed Bencheikh, expert international en évaluation du développement (Rabat, Maroc).

Le consultant est seul responsable des appréciations, observations exprimées et recommandations exprimées dans le présent rapport d'évaluation, celles-ci ne reflètent pas nécessairement les vues des différents partenaires institutionnels marocains, de l'OIT et du bailleur de fonds canadien (Ministère des Affaires étrangères, Commerce et Développement (MAECD)).

Méthodologie et limitations à l'évaluation

Le consultant a organisé la mission de l'évaluation en trois phases :

- Une phase de *documentation et de structuration de la démarche d'évaluation*, essentiellement destinée à la compréhension des attentes du commanditaire de la mission d'évaluation, à la traduction de ces attentes en démarche d'évaluation appropriée à la situation du projet.
- Une phase de *collecte des données sur le terrain à Rabat, Casablanca, Oujda et Agadir* (voir annexe 2 : programme de la mission) destinée à la collecte des données sur le terrain à travers différents entretiens et focus group. Une série d'entretiens et de focus group a été réalisée avec les différentes parties prenantes, les formateurs et les bénéficiaires finaux des formations CLE, GERME et TRIE. Les entretiens et les focus group se sont déroulés du 16 mars au 10 avril 2015. Il est à noter que certaines rencontres n'ont pu avoir lieu en raison de l'indisponibilité des personnes de contact.
- Enfin, une phase de *traitement des données, d'analyse et de rédaction du rapport d'évaluation* permettant de conduire une réponse argumentée aux questions évaluatives posées par les TDR et adaptées par le consultant, en vue de recommandations opérationnelles répondant aux attentes du commanditaire et des partenaires. Le consultant a pris le parti de combiner différents moyens de compréhension et d'analyse dont les résultats sont croisés, pour compenser le risque propre de biais de chacune d'entre elles. La méthodologie proposée a donc pour fonction d'apporter le maximum de sécurité à la démarche évaluative à travers la *triangulation* des sources d'informations et d'analyse.

Limites à l'évaluation

Les principales limites de la présente mission d'évaluation sont :

- La précarité des données sur la performance du projet ne permet pas une analyse approfondie des résultats ;
- La non-disponibilité de certains répondants clés, en raison du manque de temps ;

- La non disponibilité de certains bénéficiaires finaux pour organiser des focus group, particulièrement à Agadir (A Agadir, le coordonnateur avait des difficultés à réunir les bénéficiaires des formations) et dans la zone Kénitra-Casablanca (en raison de la charge du travail du conseiller technique principal).

Principaux constats

Bien-fondé et alignement stratégique du projet [PERTINENCE]

Constat 1 : Le projet s’inscrit dans les priorités nationales en matière d’amélioration de l’employabilité des jeunes au Maroc, notamment à travers la promotion de l’entrepreneuriat.

Validité de la conception de l’intervention [VALIDITE]

Constat 2 : La conception de l’intervention du projet s’appuie sur une mission de démarrage pour la définition des modes opératoires de réalisation du projet (avril-août 2012), spécifiquement la validation des résultats du projet et les choix des régions cibles.

Constat 3 : La stratégie d’intervention du projet répond aux besoins précisés au cours de l’atelier de planification stratégique organisé à Rabat en 2011. Cette stratégie a été réorganisée en concertation avec l’ensemble des parties prenantes concernées par les jeunes et la promotion de leur employabilité au Maroc.

Constat 4 : L’EMP constate que la stratégie de sortie et de durabilité constitue le principal pari du projet aujourd’hui. Ambitieuse par les principes qu’elle pose, cette stratégie est confrontée aux problèmes de la mise en œuvre du projet relatés dans différentes sections de l’EMP.

Constat 5 : Les approches transversales – égalité hommes-femmes, emplois verts et handicap – ne sont pas traitées ni intégrées de la même façon dans les documents de projet et le PMO. L’égalité femmes - hommes et la dimension environnementale sont suffisamment étayées dans la stratégie d’intervention du document du projet. La place de l’inclusion des personnes handicapées est anecdotique dans la documentation du projet.

Constat 6 : Le projet a développé une analyse et gestion des risques dans le document de projet et le PMO (révisé en avril 2015). L’EMP constate que la gestion des risques a été, jusqu’ici, faiblement utilisée dans la gestion et le pilotage du projet, particulièrement aux moments critiques du projet.

Performance du projet à mi-parcours [EFFICACITE]

Constat 7 : Globalement, la performance du projet à mi-parcours est très modeste pour plusieurs raisons qui seront abordées, particulièrement dans les sections relatives à l’efficacité (programmative et financière) et la cohérence (interne et externe). En effet, les réalisations constatées sont variables et leur portée et sans lien avec les ressources investies (fonds, ressources humaines, expertises, etc.).

Constat 8 : Les différentes approches d’intégration préconisées par le projet “Jeunes au travail” relatives à l’égalité femmes - hommes, à l’économie verte et au handicap ont été mises en œuvre avec des degrés d’efficacité variés.

Constat 9 : Des mesures correctives ont été prises par l’OIT en consultation avec le Comité de pilotage pour sortir le projet de l’impasse de 2012-2013. Ces mesures de redressement étaient pertinentes et nécessaires pour la relance du projet sur de nouvelles bases solides.

Analyse de l'efficience programmatique et financière du projet [EFFICIENCE]

Constat 10 : L'implémentation du projet a été fortement ralentie par des changements propres à l'équipe de gestion et d'autres facteurs organisationnels externes liés à l'environnement du projet. L'ensemble de ces facteurs a affecté la programmation du projet et la portée de ses réalisations et résultats.

Constat 11 : Au terme de trois années d'implémentation, le budget du projet a été exécuté à hauteur : (i) 57% de dépenses engagées au 31/3/15 soit 3.5 millions \$ USD et (ii) 47% des dépenses budgétées au 31/3/17. 70% des dépenses sont affectées aux activités du projet et 30% à son fonctionnement.

Constat 12 : Faute de données financières de comparaison avec d'autres programmes et projets au Maroc, l'EMP considère que l'analyse du coût/efficacité du projet n'est pas applicable.

Analyse des capacités organisationnelles du projet [COHERENCE]

Constat 13 : Depuis 2014, l'équipe du projet s'est remobilisée autour du Conseiller technique principal pour faire équipe et assurer la mise en œuvre et le suivi des activités du projet. L'évaluation considère que les dispositions et l'approche prises par le projet sont opportunes ; mais l'efficacité de la gestion du projet sera fortement mise à l'épreuve au cours de la prochaine phase du projet (2015-2017).

Constat 14 : Le projet est géré selon les principes d'imputabilité. A cet effet, les modalités de suivi & évaluation du projet prévoient différents outils de suivi qui génèrent des données régulières sur la mise en œuvre du projet.

Constat 15 : La structure de gouvernance et d'appui stratégique du projet est assurée par trois comités : (i) le Comité de pilotage (CdP), (ii) le Comité Consultatif National (CCN) et (iii) les trois Comités consultatifs pour les zones du projet. Seul le Comité de pilotage est opérationnel et apporte un appui précieux au projet en termes de veille et d'orientation.

Constat 16 : L'OIT a joué un rôle important dans la mise en place du projet à travers plusieurs unités et bureaux. Les modalités d'appui de l'OIT ont été faites et se font depuis : (i) des unités techniques (notamment du département d'Entreprises) du BIT à Genève qui apportent le support technique au projet, particulièrement en terme de partage d'information et connaissances, (ii) le bureau de l'OIT au Caire qui a surtout appuyé techniquement et administrativement le projet dans un premier temps, et (iii) le bureau de l'OIT à Alger, qui appuie avec le partage d'information et connaissances.

Viabilité du projet [PERENNITE ET DURABILITE]

Constat 17 : Le projet comporte des facteurs favorables à sa pérennisation. Les principaux facteurs de pérennité du projet sont fondamentalement : (i) l'appropriation des produits et outils de l'OIT par certains bénéficiaires directs du projet (partenaires institutionnels d'exécution) et (ii) l'intérêt des bénéficiaires finaux pour les formations et les différents services offerts par le projet.

Constat 18 : Le projet prévoit une stratégie de pérennisation (« *stratégie de sortie et de transfert des compétences* » dans le document de projet / *Pérennisation : stratégie de désengagement et de transfert des compétences* dans le PMO). Sa mise en place est prévue au cours des dernières années du projet et met l'accent sur la passation des résultats aux partenaires et aux autorités locales à travers différents modes opératoires. Considérant les constats relatifs à l'efficacité, l'efficience et la cohérence, l'EMP considère qu'une démarche de pérennisation et ses modes opératoires doivent être engagés rapidement avec les partenaires d'exécution et autres partenaires potentiels.

Conclusions et leçons apprises

Conclusions

Bien-fondé et alignement stratégique du projet [PERTINENCE]

Concernant la pertinence du projet Y@W et son alignement stratégique, ses objectifs sont, dans l'ensemble, en adéquation avec les priorités nationales du Maroc en matière d'amélioration de l'employabilité des jeunes par la promotion de l'entrepreneuriat. Le projet est ainsi perçu comme une initiative pertinente, parce qu'elle aborde de front l'emploi des jeunes et apporte des réponses innovantes et adaptées à une problématique centrale pour le Maroc.

A mi-parcours, la pertinence du projet augmente avec la nouvelle Stratégie Nationale de l'Emploi (2015) et le nouveau contexte des changements en matière d'emploi des jeunes au Maroc (rapport sur l'emploi des jeunes du Conseil Economique et Social, 2011).

Le rôle clé du projet est clairement reconnu par les bénéficiaires finaux ainsi que les partenaires institutionnels d'exécution qui ont été choisis pour accueillir les services offerts dans ce cadre. Cet ancrage institutionnel représente ainsi la valeur ajoutée réelle du projet et la possibilité de sa généralisation à d'autres régions et institutions au Maroc.

Validité de la conception de l'intervention [VALIDITE]

L'OIT a joué un rôle important dans la mise en place du projet à travers plusieurs unités et bureaux. Les modalités d'appui de l'OIT ont été faites et se font depuis: (i) des unités techniques (notamment du département d'Entreprises) du BIT à Genève qui apportent le support technique au projet, particulièrement en terme de partage d'information et connaissances, (ii) le bureau de l'OIT au Caire, qui a surtout appuyé techniquement et administrativement le projet dans un premier temps, et (iii) le bureau de l'OIT à Alger, qui appui avec le partage d'information et connaissances.

La stratégie d'intervention du projet – selon l'approche du « Faire-faire » – en s'appuyant sur des partenaires d'exécution (institutionnels, professionnels et la société civile) est un pari ambitieux et gage de pérennisation des acquis du projet au-delà de la période de sa mise en œuvre. Un tel partenariat apportera ainsi une valeur ajoutée au projet, et contribuera au renforcement des capacités desdites structures, ce qui confirme la pertinence du projet.

Trois solutions doivent être envisagées dans le cadre de la phase 2015-2007 : (i) le reprofilage de la stratégie de sortie et de durabilité du projet, (ii) une meilleure prise en charge des approches transversales – égalité hommes-femmes, emplois verts et handicap, et, (iii) une analyse et gestion des risques réaliste et suffisamment contextualisée.

Performance du projet à mi-parcours [EFFICACITE]

Le bilan, dans l'ensemble mitigé pour ce qui touche aux réalisations du projet, est très modeste pour le moment pour plusieurs raisons abordées, particulièrement dans les sections relatives à l'efficacité (programmative et financière) et la cohérence (interne et externe). En effet, les réalisations constatées sont

variables et leur portée et sans lien avec les ressources investies (fonds, ressources humaines, expertises, etc.). Les différentes approches d'intégration préconisées par le projet relatives à l'égalité femmes - hommes, à l'économie verte et au handicap ont été mises en œuvre avec des degrés d'efficacité variés.

Défi majeur du projet, le ciblage nécessite le plus important ajustement à faire par le projet, notamment à travers un travail soutenu de l'équipe chargée de la mise en œuvre et les représentations régionales du projet et l'appui des partenaires institutionnels d'exécution (OFPPT, ANAPEC, DFP, Universités, etc.). Des mesures correctives ont été prises par l'OIT en consultation avec le Comité de pilotage pour sortir le projet de l'impasse de 2012-2013. Ces mesures de redressement étaient pertinentes et nécessaires pour la relance du projet sur de nouvelles bases solides.

Analyse de l'efficience programmatique et financière du projet [EFFICIENCE]

Au terme de trois années d'implémentation, le budget du projet a été exécuté à hauteur : (i) 57% de dépenses engagées au 31/3/15 soit 3.5 millions \$ USD et (ii) 47% des dépenses budgétées au 31/3/17. 70% des dépenses sont affectées aux activités du projet et 30% à son fonctionnement.

L'implémentation du projet a été fortement ralentie par des changements propres à l'équipe de gestion et d'autres facteurs organisationnels externes liés à l'environnement du projet. L'ensemble de ces facteurs a affecté la programmation du projet et la portée de ses réalisations et résultats.

Les conditions sont désormais réunies pour dépasser cette phase critique du projet et améliorer l'efficience programmatique et financière du projet au cours de la prochaine phase du projet (2015-2017).

Analyse des capacités organisationnelles du projet [COHERENCE]

L'organisation du projet (en interne et avec les partenaires) est à consolider sur la base des mesures correctives apportées par le CdP et le Conseiller technique principal avec l'appui de l'unité principale d'appui technique et de gestion du projet (Genève) et les recommandations de la présente évaluation.

La pression sera croissante, au cours des deux prochaines années, à la fois sur l'équipe opérationnelle du projet et leurs partenaires institutionnels d'exécution. C'est dire si le recrutement d'un coordonnateur régional pour l'axe Kénitra-Cassablanca est tout à fait indispensable. Cette option est justifiée par les raisons suivantes : (i) l'inadéquation de la durée restante du projet avec l'ampleur de ce qui reste à faire en termes de relations publiques et de mobilisation autour des objectifs ambitieux du projet, (ii) le temps nécessaire pour encadrer et motiver les coordonnateurs dans les zones cibles dans leurs missions, et (iii) la gestion des partenariats institutionnels.

Viabilité du projet [PERENNITE ET DURABILITE]

Toute intervention d'aide efficace comporte en général des mécanismes favorisant sa pérennisation. La viabilité du projet au delà de 2017 est possible en prenant en compte les deux facteurs favorables suivants : (i) l'appropriation des produits et outils de l'OIT par les partenaires institutionnels d'exécution et (ii) l'intérêt des bénéficiaires finaux pour les formations et les différents services offerts par le projet.

En plus de ces deux facteurs, la stratégie de pérennisation (« *stratégie de sortie et de transfert des compétences* » dans le document de projet / *Pérennisation : stratégie de désengagement et de transfert des compétences* dans le PMO) doit prendre en compte les modalités pratiques de la pérennisation en

considérant la passation des résultats aux partenaires et aux autorités locales dans les régions. D'autre part, la démarche de pérennisation et ses modes opératoires doivent être engagés rapidement avec les partenaires d'exécution et autres partenaires potentiels du projet.

Leçons apprises

D'abord, le projet Y@W est incontestablement un projet avec de nombreux facteurs favorables (forces), particulièrement : (i) l'alignement de ses objectifs sur les priorités nationales en matière d'employabilité des jeunes ; (ii) les produits et l'expertise de l'OIT ; et, (iii) les partenariats avec des partenaires institutionnels d'exécution importants au Maroc (OFPPT, ANAPEC, DFP, Universités, etc.).

Ensuite, le bilan est plus critique lorsqu'il s'agit des facteurs qui ont entravé la mise en œuvre du projet au cours de la période 2012-2013. Ces faiblesses sont aujourd'hui bien identifiées et acceptées par les parties prenantes au cours de l'atelier de restitution (2015). Des correctifs sont apportés à certaines de ces faiblesses au moment même de l'EMP. Parmi ces solutions, il convient de mentionner la mobilisation de l'équipe de gestion, du CdP et des partenaires d'exécution. La prolongation du projet jusqu'en 2017 est un gage de confiance du bailleur de fonds (coopération canadienne au Maroc).

Enfin, d'autres facteurs externes (opportunités et menaces) identifiés par l'EMP sont importantes pour l'avenir du projet et la généralisation de l'expérience, particulièrement les opportunités (Stratégie Nationale de l'emploi, économie verte et les emplois, éducation financière). Ces facteurs externes auront une influence sur le projet, son succès ou son échec.

Recommandations

Des recommandations détaillées sont présentées dans la section 6 du présent rapport. Ce qui suit est un résumé de ces recommandations.

- **R1** : L'équipe du projet et, particulièrement les réorientations régionales des zones cibles, doivent poursuivre les efforts amorcés afin d'accroître leur capacité à exécuter leur mission en se basant sur les modes opératoires définis par le Plan de Mise en oeuvre du projet (PMO) et les préconisations du CdP.
- **R2** : L'équipe du projet a un travail de relations publiques à faire auprès d'autres partenaires potentiels pour élargir les opportunités du projet et la diversification des partenariats.
- **R3** : Le projet devrait systématiser l'intégration des approches transversales (égalité des genres, économie verte et handicap).
- **R4** : Le projet devrait intégrer à ses processus de suivi une plus grande orientation vers le suivi des résultats, allant au-delà des suivis financiers et de la réalisation des extrants assurés pour le moment avec diligence.
- **R5** : Le projet devrait faire évoluer le suivi des extrants à un suivi des conditions nécessaires à la réalisation des résultats.
- **R6** : Le projet devrait réviser le suivi financier du budget pour mieux refléter les lignes budgétaires par niveau de résultats.
- **R7** : Réviser la stratégie d'intervention afin d'amplifier l'atteinte des résultats du projet.
- **R8** : Définir le cadre organisationnel et les conditions de transfert des produits et outils expérimentés et adaptés à la partie nationale pour en assurer leur pérennisation à long terme.

- **R9** : Promouvoir des liens stratégiques, principalement avec les partenaires d'exécution (OFPPT, ANAPEC, DPF, etc. en mesure d'aider le projet à développer les approches transversales, les opportunités de création d'emplois et l'amélioration de l'employabilité des jeunes.
- **R10** : S'engager de manière progressive et efficace dans l'appropriation des produits, outils et approches développés par le projet par les partenaires d'exécution.
- **R11** : Renforcer les capacités des membres de l'équipe du projet et des partenaires d'exécution à intégrer efficacement les dimensions transversales du projet (genre, économie verte et handicap) dans la programmation du projet.
- **R12** : Appuyer le projet dans la mise sur pied de sa stratégie de durabilité et le processus de sortie avant la dernière année.

Acronymes

AFEM	Association des Femmes du Maroc
ANAPEC	Agence Nationale de Promotion de l'Emploi et des
ANPME	Compétences
APEFE	Agence Nationale pour la promotion de la Petite et Moyenne
	Entreprise
	Association pour la Promotion de l'Education et de la
	Formation à l'Etranger
BAD	Banque Africaine de Développement
BIT	Bureau International du Travail
CCN	Comité consultatif national
CdP	Comité de pilotage
CLE	Comprendre L'Entreprise
CGEM	Confédération générale des entreprises du Maroc
CESE	Conseil Economique, Social et Environnemental
CMR	Cadre de Mesure du Rendement
DFP	Département de la Formation Professionnelle
EMP	Evaluation à Mi-Parcours
ESPOD	Association marocaine pour la promotion de l'entreprise
	féminine
ETF	European Training Foundation
FMEF	Fondation Marocaine pour l'Education Financière
GEDI	Global Enterprise Development Index
GERME	Gérez mieux votre entreprise
GET Ahead	Aller de l'avant pour les femmes dans l'entreprise
HCP	Haut Commissariat au Plan
IPF	Indice de Participation des Femmes
MAECDC	Ministère des Affaires Etrangères, 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
MOAN	Moyen-Orient et Afrique du Nord
ODCO	Office du Développement de la Coopération
OFPPT	Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du
	Travail
OIT	Organisation Internationale du Travail
ONDH	Observatoire National du Développement Humain
PME	Petite et Moyenne Entreprise
PMO	Plan de Mise en Œuvre
SNEES	Stratégie Nationale de l'Equité et de l'Egalité entre les Sexes
SAE	Services d'Appui à l'Entreprise/Entrepreneuriat
SWOT	Strengths/Weakness/Opportunities/Threats

TDR	Termes de référence
TRIE	Trouvez votre idée d'entreprise
TPE	Très Petite Entreprise

Introduction

1. Une mission d'évaluation à mi-parcours indépendante (EMP dans la suite du rapport) du projet "Jeunes au travail" (Projet dans la suite du texte) a été effectuée auprès de l'équipe du projet, des différents partenaires institutionnels dans les villes de Rabat, Casablanca, Oujda et Agadir, du 4 mars au 10 avril 2015. Sept focus group ont été organisés avec des bénéficiaires finaux (jeunes et femmes) à Oujda et Agadir (voir annexe 3). Conduite conformément à la politique de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) en matière d'évaluation des projets, cette évaluation a été confié à M. Ahmed Bencheikh, expert international en évaluation du développement (Rabat, Maroc).
2. Le consultant est seul responsable des appréciations, observations exprimées et recommandations exprimées dans le présent rapport d'évaluation, et ne reflètent pas nécessairement les vues des différents partenaires institutionnels marocains, de l'OIT et du bailleur de fonds canadien (Ministère des Affaires étrangères, Commerce et Développement (MAECD)).
3. Le consultant tient à remercier l'équipe du projet pour son appui efficace à la mission d'évaluation, l'ensemble des partenaires du projet "Jeunes au travail" pour leur disponibilité à répondre aux questions de l'évaluation et pour le partage des informations disponibles et, les bénéficiaires finaux des différents services offerts par le projet pour leur participation aux entretiens de groupe et focus group thématique.

1. Contexte de la mise en œuvre du projet et sa logique d'intervention

1.1. Contexte du projet

1. La lutte contre le chômage des jeunes est l'un des engagements majeurs de l'Etat au Maroc. Il fait l'objet d'un traitement volontariste et déterminé, à même de concevoir et de mettre en œuvre des solutions durables en phase avec les réalités marocaines. Dans son rapport "Emploi des jeunes" (2011), le Conseil Economique et Social considère que l'emploi des jeunes doit être une priorité nationale. Et il souligne qu'il s'agit d'une priorité qui doit relever de la responsabilité de tous les acteurs publics, privés et associatifs, tant à l'échelle nationale que territoriale (CES, Emplois des Jeunes, 2011).
2. Selon les estimations les plus récentes du Haut-commissariat au Plan (HCP) en fin 2012, près de 500 000 jeunes dont 300 000 sans aucune qualification ni diplôme arrivent chaque année sur le marché du travail au Maroc avec une diversité de profils. Cette situation est d'autant plus critique que l'économie du Royaume crée, pour un point de croissance, entre 15 000 et 20 000 postes de travail, dans un contexte où la croissance moyenne au cours des dix dernières années a été de 4,9% avec des postes non pourvus dans des secteurs comme le BTP et la santé. La croissance devra atteindre 6% pour absorber les nouveaux arrivants (BAD, 2013).
3. En plus de la nécessité d'améliorer la performance de l'économie notamment la consolidation de la dynamique du secteur privé en vue de la création d'emplois, la réforme du système éducatif s'avère impérieuse. Pour répondre à ce défi, le Maroc a développé de nouvelles stratégies sectorielles 2012-2016. Ces stratégies visent, entre autres : (i) le renforcement de l'adéquation entre la formation et l'emploi par la diversification et la création de filières adaptées aux branches économiques ; (ii) le développement des liens entre le monde de l'éducation/formation et le monde du travail, (iii) l'encouragement de la recherche et de l'innovation ; et (iv) le développement chez les jeunes de l'esprit d'initiative et d'entreprise (BAD, 2013).

1.2. Objectif global et résultats attendus

1. L'objectif global du projet "Jeunes au travail" (Y@W suivant ses sigles en anglais) est l'augmentation du taux d'emploi des jeunes hommes et femmes au Maroc.
2. D'autre part, le projet "Jeunes au travail" vise les quatre grands résultats suivants :
 1. Compétences entrepreneuriales améliorées ainsi que sensibilisation au monde de l'entreprise des jeunes femmes et hommes scolarisés.
 2. 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.
 3. Renforcement des centres d'emploi public à offrir des services d'emploi adaptés aux jeunes femmes et hommes qui ne sont plus dans le système scolaire dans les régions pilotes.
 4. Renforcement des capacités des prestataires SAE à offrir des services d'appui financiers et non-financiers adaptés aux jeunes femmes et hommes qui ne sont plus dans le système scolaire pour les aider à créer ou développer leurs entreprises dans les régions pilotes.

1.3. Groupes cibles du projet Y@W

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

D'une part, **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 :

- le Ministère de l'Emploi et des Affaires sociales (MEAS), l'Agence Nationale de Promotion de l'Emploi et des Compétences (ANAPEC) ;
- l'Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion de l'Emploi (OFPP) : 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 à mieux suivre et évaluer les progrès de leurs lauréats;
- le Département de la formation professionnelle (DFP) qui est notamment en charge des instituts privés et des associations de formation professionnelle ;
- le Ministère de la Jeunesse et des Sports, Ministère de l'Industrie, du Commerce, de l'Investissement et de l'Economie Numérique, chargé des Petites Entreprises et de l'Intégration du Secteur Informel ;
- les universités et les centres de formation professionnelle dispensant le programme d'éducation entrepreneuriale Comprendre l'entreprise (CLE) ;
- les prestataires de services d'appui au développement des entreprises (travail avec les femmes et/ou les jeunes en particulier) et d'autres ONG qui travaillent avec les femmes et les jeunes ainsi que des institutions de microfinance ;
- les prestataires de services d'appui à l'entrepreneuriat et employabilité (publics et privés)
- les associations nationales pour la jeunesse et les Associations nationales de femmes entrepreneurs.

D'autre part, **les bénéficiaires finaux** du projet "Jeunes au travail" sont les jeunes hommes et femmes qui bénéficient en dernier ressort des activités du projet en vue d'améliorer leur entrepreneuriat et leur employabilité :

- les jeunes dans le système éducatif : jeunes hommes et femmes inscrits dans un institut de formation professionnelle ou une université ;
- les 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 ;
- les jeunes femmes entrepreneurs : femmes entrepreneurs étant membre d'une ou de plusieurs associations.

2. But, champ et destinataires de l'évaluation

2.1. But de l'évaluation

Le but de la présente évaluation à mi-parcours est triple :

- D'abord, d'apprécier dans quelle mesure le projet est sur la bonne voie afin d'atteindre ses objectifs en mettant particulièrement l'accent sur la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité des actions entreprises.
- Ensuite, de fournir des recommandations appropriées afin de mettre en œuvre les ajustements nécessaires, s'il y a lieu, pour assurer le succès du projet, mais aussi une appréciation de la conception, de la stratégie suivie et des performances du projet afin de rendre compte aux mandants et au bailleur de fonds.
- Enfin, de permettre également au pays, à l'OIT et à ses partenaires de tirer des leçons appropriées pour mieux aborder les questions de promotion de l'emploi des jeunes au Maroc.

2.2. Le champ de l'évaluation

L'évaluation couvre la période comprise entre le lancement du projet (2012) jusqu'au moment de la réalisation de l'évaluation (mars-avril 2015). Cette évaluation porte sur les résultats atteints dans les délais convenus lors de la planification et l'appréciation de la situation du projet "Jeunes au travail" par rapport aux résultats encore à atteindre avant la clôture du projet.

2.3. Les destinataires de l'évaluation

L'évaluation à mi-parcours est destinée aux partenaires du projet "Jeunes au travail", spécialement :

- le Ministère de l'Emploi et des Affaires sociales (MAES) ;
- le Ministère des Affaires étrangères, Commerce et Développement du Canada (MAECD) ;
- le Bureau International du Travail (BIT) à Genève (Suisse), à savoir : les spécialistes du siège (SME, Entreprises, PARDEV) et les Bureau de l'OIT du Caire et d'Alger ;
- les principaux partenaires d'exécution, à savoir : 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) - Ministère de l'Education Nationale et de la Formation Professionnelle, et les Universités associées au projet ;
- l'équipe du projet à Rabat (Axe Casablanca-Kénitra), Agadir (Région Souss-Massa-Drâa) et Oujda (Région de l'Oriental).

D'autre part, les résultats de l'évaluation concernent les autres parties prenantes concernées par le projet, notamment :

- Office du Développement de la Coopération (ODCO) ;
- Fondation Marocaine pour l'Education Financière (FMEF) ;
- Agence Nationale pour la Promotion des Petites et Moyennes Entreprises (ANMPE) ;
- Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM) ;
- Association Marocaine d'Appui à la Promotion de la Petite Entreprise (AMAPPE) ;
- Association des Femmes chefs d'Entreprises du Maroc (AFEM) ;
- Al Amana Microfinance ;
- Centre Mohammed VI de Soutien à la Microfinance Solidaire.

3. Méthodologie

3.1. Cadrage méthodologique

Le défi méthodologique de la présente évaluation est celui posé, habituellement, par une évaluation de processus :

D'une part, le processus de la mise en œuvre du projet :

- *Évaluer le processus*, c'est évaluer : (i) l'ensemble des activités et services livrés ou non, (ii) les conditions de la mise en œuvre du projet, (iii) l'adéquation aux objectifs et résultats attendus (performance), et (iv) les conditions du pilotage, du management et de la coordination du projet. C'est évaluer également : (v) les moyens et ressources utilisés, les méthodes de travail et les outils développés.

D'autre part, les résultats obtenus et leur pertinence au moment de la mission d'évaluation du projet :

- *Évaluer les résultats*, c'est évaluer les réalisations et les décaissements. Ces résultats sont appréciés en rapport avec les objectifs établis. Il s'agit là de résultats attendus, conformes aux objectifs de départ, à apprécier si l'expérience actuelle a connu des évolutions/résultats inattendus, dépassant le cadre des objectifs de départ du projet.

Le consultant a organisé la mission de l'évaluation en trois phases :

- Une phase de *documentation et de structuration de la démarche d'évaluation*, essentiellement destinée à la compréhension des attentes du commanditaire de la mission d'évaluation, à la traduction de ces attentes en démarche d'évaluation appropriée à la situation du projet. Au cours de cette phase, trois réunions de briefing ont été tenues avec les personnes ressources clés du projet : (i) le Conseiller technique principal du projet, monsieur Richard Lavallée et la responsable du suivi-évaluation, madame Rajae El Alami, (4 mars 2015), (ii) les membres du Comité de pilotage du projet sur le cadrage méthodologique de la mission (11 mars 2015), et (iii) l'experte technique du BIT, madame Sévrine Deboos-David (10 mars 2015). Ces réunions ont permis au consultant d'avoir une vision globale de la démarche du projet, ses activités ainsi que ses réalisations et ses difficultés. Elles ont aussi permis de connaître les attentes des principales parties prenantes du projet au regard de l'évaluation à mi-parcours. Ces rencontres ont aussi été l'occasion de collecter la documentation produite dans le cadre du projet.
- Une phase de *collecte des données sur le terrain à Genève, Rabat, Casablanca, Oujda et Agadir* (voir annexe 2 : programme de la mission) destinée à la collecte des données sur le terrain à travers différents entretiens et focus group. Une série d'entretiens et de focus group a été réalisée avec les différentes parties prenantes, les formateurs et les bénéficiaires finaux des formations CLE, GERME et TRIE. Les entretiens et les focus group se sont déroulés du 16 mars au 10 avril 2015. Il est à noter que certaines rencontres n'ont pu avoir lieu en raison de l'indisponibilité des personnes de contact.
- Enfin, une phase de *traitement des données, d'analyse et de rédaction du rapport d'évaluation* permettant de conduire une réponse argumentée aux questions évaluatives posées par les TDR et adaptées par le consultant, en vue de recommandations opérationnelles répondant aux attentes du commanditaire et ses partenaires. Le consultant a pris le parti de combiner différents moyens de compréhension et d'analyse dont les résultats sont croisés, pour compenser le risque propre de biais de chacune d'entre elles. La méthodologie proposée a donc pour fonction d'apporter le maximum de sécurité à la démarche évaluative à travers la *triangulation* des sources d'informations et d'analyse.

3.2. Référentiel de l'évaluation (critères et questions d'évaluation)

Les termes de référence pour la présente évaluation comprennent les critères et questions d'évaluation suivants :

Pertinence et alignement stratégique du projet :

- Comment le projet s'aligne-t-il aux priorités définies dans l'UNDAF et le Programme pays pour le travail décent (PPTD), ainsi qu'aux priorités des stratégies nationales de développement, à l'atteinte des résultats du MEAS et des autres cadres conjoints d'assistance au développement ?
- Est-ce que la conception, l'organisation et les stratégies opérationnelles du projet étaient appropriées à la politique de promotion de l'emploi, aux besoins des jeunes et des femmes ?
- Les objectifs immédiats du projet répondent-ils aux besoins des populations cibles ?
- Quelle est la contribution du projet aux cibles de l'Agenda du travail décent pour l'Afrique et des autres cadres stratégiques régionaux et à quel point le projet a-t-il promu la cohérence, la complémentarité et l'alignement avec d'autres projets ou programmes du BIT dans le pays et dans la région ?

Validité de la conception du projet :

- Le projet « Jeunes au Travail » était-il logique et cohérent dans sa conception ?
- Ainsi, y a-t-il réellement une relation de cause à effet entre les activités, objectifs immédiats, objectifs intermédiaires et les objectifs de développement visés par le projet ?
- A-t-on clairement défini des indicateurs de performance avec des niveaux de référence et cibles ?
- Au vu des résultats atteints, la conception du projet était-elle réaliste ?
- La conception du projet a-t-elle intégré une stratégie de durabilité ?
- 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 ?
- Comment la question de genre a-t-elle été traitée dans le projet ?

Performances et efficacité du projet :

- A quel point les objectifs du projet ont-ils été atteints jusqu'à maintenant ?
- La quantité et la qualité des objectifs immédiats et intermédiaires réalisés jusqu'ici sont-elles satisfaisantes ?
- Qu'est-ce qui peut être considéré comme du domaine de succès au vu des interventions du projet ?
- Quels facteurs ont contribué à ces succès ?
- Dans quelles aires géographiques et composantes les interventions du projet ont-elles enregistré de bonnes performances ?
- Dans quelles aires géographiques et composantes 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 ?

Effizienz des ressources utilisées et application de la gestion axée sur les résultats :

- Les ressources (financières, humaines, temporelles, expertise, etc.) ont-elles été allouées stratégiquement de façon à assurer l'atteinte des objectifs immédiats et intermédiaires ?
- 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/outputs sont-elles conformes aux ressources mobilisées ?
- Les fonds et les activités ont-ils été produits à temps et dans le respect des normes ?
- Les ressources ont-elles été allouées de façon adéquate pour assurer l'atteinte des indicateurs cibles de performance du projet ?

Efficacité de l'organisation managériale du projet :

- Les services compétents du BIT au Maroc (Cellule technique), au Caire (Bureau Pays), à Alger (Bureau Sous-Régional pour le MENA), à Genève (Siège) ont-ils assuré un appui adéquat pour une meilleure gestion du projet sur les plans technique, programmatique, administratif et financier ?
- La structure managériale du projet a-t-elle permis l'atteinte de bons résultats et l'efficacité des réalisations ?
- Y a-t-il une compréhension claire des rôles et des responsabilités par tous ceux qui sont impliqués, particulièrement les parties prenantes clés et les partenaires au niveau national ?
- Le projet a-t-il un système de suivi et évaluation fonctionnel ?
- A quel point était-il efficace ?
- Le projet a-t-il fait une utilisation stratégique de la coordination et de la collaboration avec d'autres projets du BIT et avec d'autres bailleurs de fonds dans le pays pour accroître son efficacité et son impact ?

Impact et durabilité du projet :

- Quel a été l'impact jusqu'à maintenant du projet au niveau de chacune des zones (Régions Souss-Massa-Drâa, L'Oriental, Axe Casablanca-Kénitra) couvertes ?
- Les éventuels changements observés en direction de la promotion de l'emploi des jeunes et des femmes (dans les attitudes, les capacités, les institutions, etc.) peuvent-ils être attribués aux interventions du projet ?
- A quel point les considérations liées à la durabilité ont-elles été prises en compte dans l'exécution des activités du projet ?
- Les capacités des agents d'exécution ont-elles été suffisamment renforcées pour assurer la durabilité des réalisations au-delà de la période de mise en œuvre du projet ?
- A quel point la stratégie de sortie du projet est-elle efficace et réaliste ?

Leçons apprises :

- Quelles bonnes pratiques peuvent être retenues depuis le lancement du projet « Jeunes au Travail » sur lesquels le projet peut s'appuyer pour réaliser ses objectifs et pour servir d'exemple à des futurs projets similaires ?
- Quelles sont les mauvaises expériences et pratiques à corriger afin d'assurer la bonne marche du projet « Jeunes au Travail » et la réalisation de ses objectifs ?
- Est-ce que l'approche du projet peut être répliquée ailleurs ou redimensionnée pour couvrir plus de zones/pays concernés par les questions de promotion de l'emploi des jeunes et des femmes? Il s'agira entre autres de : Identifier les bonnes et mauvaises pratiques les plus significatives dans le cadre du projet, de les documenter et d'élaborer des recommandations à leur sujet.
- Identifier les avantages comparatifs du BIT par rapport à d'autres partenaires œuvrant dans la promotion de l'emploi des jeunes
- Identifier les principales leçons les plus significatives pour la réussite d'un projet de promotion de l'emploi des jeunes et des femmes dans un contexte comme celui du Maroc

Au démarrage de la mission d'évaluation, des modifications ont été apportées au référentiel de l'évaluation comme suit :

D'une part, le regroupement des questions relatives à l'efficacité de l'organisation managériale comme suit :

Cohérence interne :

- organisation managériale du projet / structure managériale
- rôles et responsabilités des parties prenantes

- système de suivi et évaluation

Cohérence externe :

- cohérence, complémentarité et alignement avec d'autres projets ou programmes du BIT dans le pays et dans la région
- utilisation stratégique de la coordination et de la collaboration avec d'autres projets du BIT et d'autres bailleurs de fonds dans le pays

D'autre part, concernant le critère de l'impact et durabilité du projet, l'EMP a jugé prématuré d'examiner ce critère.

3.3. Limites à l'évaluation

Le présent exercice d'évaluation s'est déroulé dans de très bonnes conditions. Dans l'ensemble, grâce à l'appui logistique de l'équipe du projet et des coordonnateurs régionaux, l'agenda des rencontres et des focus group a été respecté.

Quelques limites méritent d'être relevées :

- La précarité des données sur la performance du projet ne permet pas une analyse approfondie des résultats ;
- La non-disponibilité de certains répondants clés, notamment Mme la Directrice de l'Emploi (MEAS) et Mme la Directrice exécutive de la Fondation Marocaine pour l'Éducation Financière (FMEF) ;
- La non disponibilité de certains bénéficiaires finaux pour organiser des focus group, particulièrement à Agadir (A Agadir, le coordonnateur avait des difficultés à réunir les bénéficiaires des formations) et dans la zone Kénitra-Casablanca (en raison de la charge du travail du conseiller technique principal).

4. Résultats

4.1. Bien-fondé et alignement stratégique du projet [PERTINENCE]

Par rapport aux priorités nationales

Constat 1 : Le projet s’inscrit dans les priorités nationales en matière de l’amélioration de l’employabilité des jeunes au Maroc, notamment à travers la promotion de l’entrepreneuriat.

Le projet est aligné sur les grands axes et orientations stratégiques du Maroc en matière de promotion de l’emploi des jeunes à travers l’amélioration de l’employabilité et la promotion de l’entrepreneuriat tels que déclinés dans plusieurs documents officiels :

- Le rapport sur l’emploi des jeunes du Conseil Economique et Social (2011) préconisant la mise en place d’un dispositif de promotion de l’emploi des jeunes en cinq volets : (i) l’amélioration de la gouvernance de la promotion de l’emploi et le développement des services d’intermédiation, (ii) la promotion de l’auto-emploi et de la Très Petite Entreprise (TPE), (iii) la dynamisation de l’offre à travers l’emploi aidé, en particulier pour les jeunes chômeurs de longue durée, (iv) l’amélioration de l’employabilité des jeunes, et (v) la dynamisation de l’offre de l’emploi à travers l’amélioration du dispositif réglementaire. (Conseil Economique et Social, Auto-Saisine n°2/2011) ;
- La Déclaration du Gouvernement de 2012, particulièrement les axes suivants : (i) la lutte contre le chômage et la promotion de l’emploi, (ii) le développement des secteurs productifs générateurs d’emplois, et (iii) le développement de la formation professionnelle pour accompagner les exigences des stratégies sectorielles et des grands chantiers. (Programme du Gouvernement, 2012-2016, Janvier 2012) ;
- La Note synthétique de politique « Investir dans l’emploi des jeunes au Maroc pour faire face au chômage et à la précarité préconisant », particulièrement : (i) améliorer l’employabilité des jeunes, (ii) relever les défis posés à la promotion de l’auto-emploi. (Ministère de l’Emploi et des Affaires sociales et le Bureau International du Travail, 2014) ;

Encadré 1

Place des jeunes dans la Constitution du Maroc, 2011

Article 33.

Il incombe aux pouvoirs publics de prendre toutes les mesures appropriées en vue de :

- étendre et généraliser la participation de la jeunesse au développement social, économique, culturel et politique du pays ;
- aider les jeunes à s’insérer dans la vie active et associative et prêter assistance à ceux en difficulté d’adaptation scolaire, sociale ou professionnelle ;
- faciliter l’accès des jeunes à la culture, à la science, à la technologie, à l’art, au sport et aux loisirs, tout en créant les conditions propices au plein déploiement de leur potentiel créatif et innovant dans tous ces domaines.

Il est créé à cet effet un Conseil consultatif de la jeunesse et de l’action associative.

Source : Constitution du Maroc, juillet 2011.

Encadré 2

Emplois productifs et jeunesse au Maroc

« Notre but ultime est d’assurer les conditions d’une vie digne à tous les Marocains, surtout aux plus démunis, et de réaliser un développement global permettant de créer des emplois productifs, notamment au profit de la jeunesse que Nous plaçons au cœur de Notre politique de développement ».

Source : Extrait du Discours de SM le Roi à l’occasion de la cérémonie d’installation du Conseil économique et social, 2011

- La Stratégie Nationale Intégrée de la Jeunesse (2015-2030), notamment l'axe : Augmenter les opportunités économiques pour les jeunes et promouvoir leur employabilité (Ministère de la Jeunesse et des Sports, 2014).

Par rapport à l'OIT

D'abord, l'emploi des jeunes est une priorité de l'OIT dans le monde. Sur la base des résolutions de la Conférence Internationale du Travail du OIT de 2012 « La crise de l'emploi des jeunes : Appel à l'Action », cette organisation des Nations unies appuie le Maroc pour la définition de sa future Stratégie Nationale de l'Emploi.

Ensuite, l'appui à la définition de la Stratégie Nationale de l'emploi (en phase de lancement officiel), l'OIT est partenaire du ministère de l'Emploi et des Affaires sociales (MAES) pour la réalisation de l'Agenda du Travail Décent pour l'Afrique (DWAA) à travers les deux les projets suivants : (i) Promouvoir l'emploi productif et le travail décent des jeunes en Algérie, Maroc, Mauritanie et Tunisie et (ii) Programme de formation des inspecteurs du travail en matière de droits fondamentaux au travail.

Enfin, le projet s'inscrit dans ce cadre stratégique d'appui au Maroc en adoptant les produits, approches et outils conçus et développés par l'OIT dans le monde.

Par rapport à la coopération canadienne

Le projet est financé par la coopération canadienne. Ses résultats et objectifs sont bien en ligne avec les priorités du Gouvernement du Canada (Ministère des Affaires étrangères, Commerce et Développement) en matière d'aide au développement. Plus précisément, le programme canadien au Maroc est centré sur la réforme de l'éducation et la promotion de l'approche axée sur les compétences visant à promouvoir l'éducation et à améliorer l'employabilité des jeunes et, à long terme, la compétitivité de la population active.

Par rapport aux partenaires institutionnels d'exécution et autres partenaires

Les produits et outils utilisés du projet sont bien appréciés par les partenaires d'exécution dont certains s'engageraient à les institutionnaliser progressivement dans les programmes réguliers de formation (OFPPT par exemple). D'autres partenaires souhaitent être associés, activement, à leur appropriation (ODCO par exemple) ou proposent de les intégrer à leurs cursus de formation

Encadré 3

Verbatim des focus group à Agadir et Oujda

« Formation utile (TRIE). Je souhaite fortement la compléter par une formation en GERME » (jeune femme sans activité à Agadir).

« Après la formation CLE, je suis sur la bonne voie pour créer ma propre affaire après mes études de Master » (étudiante à l'Université Mohamed 1^{er}, Oujda).

« Ce que j'ai suivi correspond à mes attentes pour aller plus loin » (jeune homme en activité privée, Agadir).

« J'ai appris à mieux communiquer » (jeune femme au Centre de l'INDH à Djbel Lkhadar, Oujda).

Source : Focus group avec les bénéficiaires finaux organisés à Oujda et Agadir, mars 2015.

moyennant des modifications de textes de lois régissant leurs formations (Université, DFP).

Par rapport aux bénéficiaires finaux

La pertinence des objectifs du projet est bien appréciée par les bénéficiaires rencontrés au cours des visites sur le terrain (Oujda et Agadir). De façon générale, le projet répond à leurs attentes en termes d'apprentissage et de renforcement de capacités. Les formations sont fortement appréciées en termes de modalités d'apprentissage : déroulé interactif, approches et outils didactiques utilisés par les formateurs. D'autre part, le projet est, pour plusieurs des jeunes rencontrés, une opportunité pour se former, se construire et envisager l'avenir autrement.

8.2. Validité de la conception de l'intervention [VALIDITE]

Constat 2 : La conception de l'intervention du projet s'appuie sur une mission de démarrage pour la définition des modes opératoires de réalisation du projet (avril-août 2012), spécifiquement la validation des résultats du projet et les choix des régions cibles.

La conception du projet a été faite de façon participative à travers les échanges relatifs au démarrage du projet, les travaux préparatoires effectués par le BIT et les différentes missions de consultation entre avril et août 2012 au Maroc. Préalablement à cette phase, un atelier de planification stratégique encadré par le BIT a été organisé à Rabat, en novembre 2011.

Tableau 1 : Le projet Y@W en quelques dates

Activités	Dates
Atelier de planification stratégique encadré par l'équipe du BIT	Novembre 2011
Collecte des données primaires impliquant 100 personnes et 57 organisations	Février à juin 2012
Missions de consultation BIT au Maroc	Avril et août 2012
Validation du projet avec le MEAS (Maroc) et le MAECD (Canada)	30 mai et 14 novembre 2012
Atelier de travail de préparation de la première réunion du Comité de pilotage	8 et 9 novembre 2012
Signature de l'accord de partenariat avec le MEAS et le lancement officiel du projet à Oujda	13 février 2013

Cette démarche a comporté : (i) la collecte des données primaires (de février à juin 2012)

impliquant 100 personnes et 57 organisations, (ii) les séances de validation avec le ministère de l'Emploi et des Affaires sociales (Maroc) et le ministère des Affaires étrangères, Commerce et Développement (Canada), les 30 mai et 14 novembre à Rabat, (iii) l'atelier de travail de préparation de la première réunion du Comité de pilotage du projet, les 8 et 9 novembre, et (iv) la signature de l'accord de partenariat avec le MEAS et le lancement officiel du projet à Oujda, le 13 février 2013.

L'implication des partenaires clés du projet dans sa mise en œuvre et son suivi-évaluation continue à être assurée à travers principalement le Comité de pilotage et le Comité technique.

Constat 3 : La stratégie d'intervention du projet répond aux besoins précisés au cours de l'atelier de planification stratégique organisé à Rabat en 2011. Cette stratégie a été réorganisée en concertation avec l'ensemble des parties prenantes concernées par les jeunes et la promotion de leur employabilité au Maroc.

Conçu en 2011, le document de projet décrit les principaux éléments suivants : (i) le contexte et l'analyse de la situation, (ii) la stratégie et le cadre logique, (iii) le cadre institutionnel et les arrangements de gestion du projet, (iv) le suivi, le rapportage et l'évaluation., etc. La qualité de l'information fournie est dans l'ensemble satisfaisante. Cependant, des documents de référence de premier ordre n'ont pas été utilisés telle que l'étude Jeunes et emploi du Conseil Economique et Social (2011).

Cette stratégie est réorganisée dans la nouvelle version du PMO (avril 2015) en cinq éléments principaux : (i) la mobilisation et le renforcement des capacités des partenaires locaux, (ii) la création d'un réseau de formateurs accrédités, (iii) le plaidoyer valorisant la participation économique des femmes entrepreneurs et des jeunes, (iv) la promotion de l'égalité femmes – hommes, et (v) la documentation de bonnes pratiques du projet.

Constat 4 : L'EMP constate que la stratégie de sortie et de durabilité constitue le principal pari du projet aujourd'hui. Ambitieuse par les principes qu'elle pose, cette stratégie est confrontée aux problèmes de la mise en œuvre du projet relatés dans différentes sections de l'EMP.

Le document du projet a développé une stratégie de sortie et de durabilité dont les principaux éléments sont : (i) l'intégration de l'enseignement de l'entrepreneuriat aux curricula des institutions partenaires d'exécution (bénéficiaires directs), (ii) le transfert des acquis de l'expérience (produits, approches, outils) aux partenaires institutionnels et bénéficiaires directs du projet, (iii) l'engagement fort de l'ensemble partenaires institutionnels (formation professionnelle, éducation et enseignement supérieur, etc.) dans l'appropriation des produits, approches et outils développés, (iv) la contribution financière des partenaires et des bénéficiaires finaux pour les services offerts,

(v) la consolidation des capacités des prestataires de services.

Face aux difficultés du démarrage projet (2013-2014), il n'est pas sûr que les paris de la stratégie de sortie et de durabilité soient gagnés sans un déploiement d'efforts exceptionnels du partenaire institutionnel (Ministère de l'Emploi et des Affaires sociales), des partenaires d'exécution (chacun dans son rôle et selon ses responsabilités), le BIT à travers les unités d'appui dédiées et de l'équipe de gestion et des représentations régionales du projet (Rabat).

D'autre part, la stratégie de sortie du projet a besoin d'être révisée et reprofilée en tenant compte, dans la mesure du possible, des recommandations qui sont proposées dans la présente évaluation à mi-parcours.

Constat 5 : Les approches transversales – égalité hommes-femmes, emplois verts et handicap – ne sont pas traitées ni intégrées de la même façon dans les documents de projet et le PMO. L'égalité femmes - hommes et la dimension environnementale sont suffisamment étayées dans la stratégie d'intervention du document du projet. La place de l'inclusion des personnes handicapées est anecdotique dans la documentation du projet.

La stratégie d'intervention du projet a pris en compte l'intégration de la dimension de l'égalité femmes - hommes. Le document du projet lui a consacré une section spécifique (8. Gender Equality Strategy). D'autre part, le projet intègre systématiquement cette question dans la définition des indicateurs de performance avec des niveaux de référence et cibles désagrégés. Cette approche est considérée par l'EMP comme une bonne pratique du projet qu'il faut, certainement, poursuivre et consolider pour la période restante du projet.

Le document de projet a aussi donné une importance particulière à la dimension environnementale et les défis de développement pour le Maroc (9. Environmental Assessment). L'approche utilisée du document du projet est un peu trop ambitieuse pour un projet dont la durée est courte. Il est dans l'intérêt du projet de développer une stratégie de levier consistant à s'associer à des actions existantes de promotion des emplois des jeunes liés à l'économie verte à peine émergente au Maroc. A cet effet, il serait utile de s'ouvrir sur le Conseil Économique, Social et Environnemental qui réalise présentement une étude sur les filières de l'économie verte au Maroc.

La question de l'handicap est furtivement abordée par le document de projet et sans approche spécifique et des modes opératoires de l'inclusion des personnes handicapées par l'emploi. En pratique, le projet développe, dans ses manuels et outils des formations, des illustrations pour sensibiliser les bénéficiaires à cette question.

Constat 6 : Le projet a développé une analyse et gestion des risques dans le document de projet et le PMO (révisé en avril 2015). L'EMP constate que la gestion des risques a été, jusqu'ici, faiblement utilisée dans la gestion et le pilotage du projet, particulièrement aux moments critiques du projet.

La nouvelle version PMO réorganise les hypothèses et risques, et les centre autour des extrants du projet. Dans leur grande majorité, les hypothèses de fonctionnement et risques concernent les partenaires d'exécution (presque 12 extrants sur 17). D'autre part, la qualification des hypothèses – implication, adhésion, bonne collaboration, directive claire, respect des engagements, etc. – suppose un engagement fort des partenaires d'exécution dans la réalisation des extrants. Cette approche a l'avantage de permettre à l'équipe de se concentrer sur les conditions opérationnelles de la livraison des extrants du projet.

L'EMP considère que la gestion des risques n'est pas suffisamment étayée. Les formulations des hypothèses et risques sont généralement génériques. L'analyse des incidences sur le projet n'est pas suffisamment anticipée. Et, les stratégies et mesures d'atténuation sont, parfois, inadaptées ou insuffisantes, pour faciliter la mise en œuvre du projet.

L'EMP constate que d'autres risques ont été relevés au cours des entretiens avec plusieurs interlocuteurs. Ces risques ont affecté la mise en œuvre du projet et peuvent constituer de véritables entraves à la bonne marche du projet pour la période restante. Parmi ces risques, il convient de citer : (i) le ciblage des bénéficiaires finaux, principalement le nombre de 20000 bénéficiaires considéré par le CdP, les partenaires d'exécution et l'équipe (Rabat et les coordinations régionales) difficile à atteindre, (ii) les législations régissant les programmes de formations des Universités ou/et du Département de la Formation Professionnelle, (iii) les délais de conclusions des accords de partenariats, (iv) le désengagement des formateurs.

Enfin, la gestion des hypothèses/risques n'a pas pris en considération la capacité interne d'exécution de l'équipe du projet, particulièrement au niveau des représentations régionales du projet. En effet, la capacité d'exécution est souvent réduite à cause de plusieurs facteurs organisationnels ou/et institutionnels, notamment : (i) l'effort requis pour mobiliser les partenaires institutionnels, (ii) les délais de conclusions des partenariats, (iii) l'étendue des territoires de travail des représentations régionales du projet, (iv) les conditions de travail des coordonnateurs en région à cause de l'étendue des régions, du désengagement de partenaires institutionnels comme l'Université d'Agadir par exemple, les requêtes financières des partenaires d'exécution pour assurer des activités de formation, etc.

8.3. Performance du projet à mi-parcours [EFFICACITE]

Constat 7 : Globalement, la performance du projet à mi-parcours est très modeste pour

plusieurs raisons qui seront abordées, particulièrement dans les sections relatives à l'efficacité (programmatische et financière) et la cohérence (interne et externe). En effet, les réalisations constatées sont variables et leur portée et sans lien avec les ressources investies (fonds, ressources humaines, expertises, etc.).

Résultats au niveau individuel (bénéficiaires finaux)

Différentes formations au profit des bénéficiaires finaux sur différents produits du projet ont été organisées au cours de la période 2013-2014. Ces réalisations sont encore très modestes comparativement aux ambitions portées par le projet. En effet, la portée des résultats est sans lien avec les ressources investies par le projet (temps, fonds, ressources humaines, expertises, etc.).

Résultats au niveau institutionnel (partenaires d'exécution et autres partenaires)

Le projet a aussi organisé différents ateliers de formation ou/et de sensibilisation aux produits et outils du projet au cours de la même période. Les formations de formateurs sur les produits du BIT (CLE, GERME, TRIE, etc.) sont globalement bien appréciées. Cependant, la mission d'EMP a constaté que ces formations sont considérées par les bénéficiaires inadaptées pour différentes raisons linguistique ou contextuelles.

Le projet a mis en place des accords de partenariat avec les principaux partenaires d'exécution. D'autres accords de partenariat sont en phase de négociation entre le projet et Fondation Marocaine pour l'Éducation Financière, les Universités, etc.

Résultats au niveau organisationnel

Au plan organisationnel, le projet a initié trois études portant sur le Développement de l'Entrepreneuriat Féminin (DEF), l'Entrepreneuriat (en collaboration avec l'APFE) et l'Évaluation d'Impact du Programme CLE. Ces deux dernières études ont été livrées au projet. L'étude sur le DEF est en phase de finalisation.

Constat 8: Les différentes approches d'intégration préconisées par le projet "Jeunes au travail" relatives à l'égalité femmes - hommes, à l'économie verte et au handicap ont été mises en œuvre avec des degrés d'efficacité variés.

L'égalité des genres est relativement prise en charge par le projet à travers le comptage du nombre de femmes bénéficiaires des formations ou autres activités du projet. La promotion des métiers de l'économie verte et le handicap par le projet est encore absente. Cependant, l'EMP considère que ces questions ne peuvent pas être développées par le projet sans la définition de modes opératoires spécifiques, réalistes et réalisables.

Constat 9: Des mesures correctives ont été prises par l'OIT en consultation avec le Comité de

pilotage pour sortir le projet de l'impasse de 2012-2013. Ces mesures de redressement étaient pertinentes et nécessaires pour la relance du projet sur de nouvelles bases solides.

D'abord, la plus importante de ces mesures correctives est la préparation du Plan de Mise en Œuvre par le Conseiller technique principal à partir de 2014. Exigence exprimée par le Gouvernement du Canada, et qui devrait être en place au démarrage du projet, le PMO a recadré la conception de l'intervention et ses modes opératoires (Plan d'action et autres outils de travail). Après quatre moutures, le PMO est en phase de validation (23 avril 2015).

Ensuite, d'autres mesures importantes ont été prises par le Comité de pilotage, notamment : (i) le Plan d'action global (2012-2017), Plan d'action annuel (2014-2015) et les Plans de travail des partenaires d'exécution (ANAPEC, OFPPT)¹. Ces documents de programmation du projet et avec les partenaires clés garantiront un meilleur suivi des activités du projet afin de favoriser des prises de décision appropriées, notamment en cas de non-réalisation de certaines activités.

Enfin, des modifications ont ainsi été apportées à la formulation de certaines composantes du projet. Le tableau qui suit précise les principaux changements apportés au cadre logique du projet.

Tableau 2 : Principaux changements du cadre logique du projet Y@W

Désignation	Formulation initiale	Nouvelle formulation
Résultat immédiat	210. Des décideurs disposent de recommandations portant sur l'amélioration des politiques et des programmes de promotion de l'emploi des jeunes et de l'entrepreneuriat féminin.	210. Des décideurs disposent de recommandations portant sur l'amélioration des politiques et des programmes de promotion de l'emploi des jeunes et de l'entrepreneuriat féminin.
Extrants	111. 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.	111. 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.
	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 (CLE).	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 (CLE).
	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.	113. Les établissements de formation professionnelle de l'OFPPT 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.	211. 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.
	311. Des agences de l'ANAPEC disposent d'une offre de services pour servir les jeunes non diplômés, dans les zones pilotes.	311. Des agences de l'ANAPEC disposent d'une offre de services pour servir les jeunes non diplômés, dans les zones cibles.
	312. Un système d'orientation est mis en place pour les jeunes femmes et hommes non-diplômés vers les services de formations et d'appui/accompagnement à la création d'entreprise.	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 la création d'entreprise.
	313. Le personnel de l'ANAPEC des zones pilotes est formé sur l'approche genre, la promotion des emplois verts et l'insertion des personnes à besoins spécifiques.	313. Le personnel de l'ANAPEC des zones cibles est formé sur l'approche genre, la promotion des emplois verts et l'insertion des personnes à besoins spécifiques.

¹ Le Plan de travail du Département de la Formation professionnelle (DPF) est toujours en négociation.

Activités	211.1 Rédiger les statuts d'association, des règlements intérieurs et des plans de travail annuels pour la Communauté de pratique (CdP) et tenir les réunions des comités et les Assemblées générales des CdP sur une base régulière.	211.1 Rédiger les TdRs et les plans d'action annuels pour le groupe de travail des jeunes et tenir des réunions sur une base régulière.
	312.1 Fournir une assistance technique aux centres de l'ANAPEC pour bien cartographier et évaluer les fournisseurs des services et les programmes existants en l'emploi et entrepreneuriat.	312.1 Cartographier et évaluer les opérateurs de formation dans les zones cibles.
Légende	En bleu les propositions de modifications que le projet souhaite apporter. En rouge , les modifications apportées aux résultats du projet après accord du Comité de Pilotage lors de la réunion de novembre 2013.	

8.4. Analyse de l'efficience programmatique et financière du projet [EFFICIENCE]

L'efficience du projet consiste à examiner si les activités et les extrants du projet ont été exécutés dans les délais de temps attendus et les budgets anticipés.

A. Efficience programmatique

Constat 10 : L'implémentation du projet a été fortement ralentie par des changements propres à l'équipe de gestion et d'autres facteurs organisationnels externes liés à l'environnement du projet. L'ensemble de ces facteurs a affecté la programmation du projet et la portée de ses réalisations et résultats.

Au plan interne :

Toute organisation subit les effets de l'environnement dans lequel elle se situe et le projet ne fait pas exception à cela. Néanmoins, certaines phases sont plus mouvementées que d'autres et la phase sur laquelle portait l'EMP a été particulièrement critique pour le projet. Pour le cas présent, les principaux facteurs internes qui ont particulièrement joué contre le projet sont :

- D'une part, une gestion perçue comme discrétionnaire du coordonnateur national (2012-2013) et l'ambiance malsaine interne au projet et les différents changements importants liés à cette situation (départs du coordonnateur nationale et coordonnateur régional de la région de Souss-Massa-Drâa, l'absence d'un coordonnateur pour l'axe Kénitra-Casablanca).
- D'autre part, d'autres facteurs organisationnels ont affecté la mise en œuvre du projet, notamment : (i) le délai de démarrage institutionnel et de programmation des activités sous-estimées, (ii) l'étendue des régions relativement importante, et (iii) les conditions de travail difficiles des coordonnateurs en région.

Au plan externe :

Les problèmes internes à l'équipe opérationnelle (incompatibilité des personnes, mode de gestion de l'équipe, climat malsain particulièrement pendant la première année, perte de leadership, perte de confiance, etc.) qui ont affecté fortement la capacité d'exécution du projet. Cette phase critique s'est traduite par deux effets négatifs : (i) d'une part, la perte de 8-12 mois pour le projet et (ii) d'autre part, la perte de confiance et le doute de partenaires clés du projet.

B. Efficience financière

Constat 11 : Au terme de trois années d'implémentation, le budget du projet a été exécuté à hauteur : (i) 57% de dépenses engagées au 31/3/15 soit 3.5 millions \$ USD et (ii) 47% des dépenses budgétées au 31/3/17. 70% des dépenses sont affectées aux activités du projet et 30% à son fonctionnement.

Normalement, le budget global devrait être exécuté à hauteur de 2/3 au terme de trois années révolues du projet. Le retard ainsi enregistré dans la mise en œuvre se traduira par des surcoûts financiers de gestion supplémentaires du projet.

Les données financières du budget du projet permettent un suivi financier de la programmation régulière du projet. Le Comité technique a recommandé la révision du budget pour refléter les lignes budgétaires par niveau de résultat (réunion du comité technique du 19 février 2015). L'EMP considère que l'option d'aligner les lignes budgétaires par niveau de résultat, nécessitera : (i) le renforcement des capacités de l'équipe du projet (Rabat, Agadir et Oujda) à la budgétisation axée sur les résultats et (ii) un temps d'adaptation à la gestion financière axée sur les résultats.

Constat 12 : Faute de données financières de comparaison avec d'autres programmes et projets au Maroc, l'EMP considère que l'analyse du coût/efficacité du projet n'est pas applicable.

En l'absence de données, il ne nous a pas été possible de pouvoir apprécier l'efficience de certaines activités du projet. Il est donc difficile de dire si certaines actions du projet sont, d'un point de vue financier, plus efficaces que d'autres comparativement à d'autres programmes et projets similaires au Maroc. Mais, la perspective de pérennisation des formations et services du projet permettrait une meilleure efficacité à un moindre coût. En effet, l'appropriation de ces produits par les partenaires d'exécution au Maroc supposerait que les formations et les services seront offerts : (i) à un grand nombre de bénéficiaires et à des coûts moins élevés que les coûts actuels du projet et (ii) sans les charges financières de mise en œuvre du projet (30%).

8.5. Analyse des capacités organisationnelles du projet [COHERENCE]

Du point de vue de l'EMP, quatre facteurs sont considérés ici pour l'appréciation de la cohérence interne et externe du projet :

- la structure managériale du projet et sa contribution à l'atteinte des résultats et l'efficacité des réalisations ;
- la qualité et l'efficacité des modalités de suivi/évaluation et le reportage relatifs aux extrants, et résultats immédiats et intermédiaires du projet ;

- l'adaptation d'outils et mécanismes de pilotage du projet ;
- la qualité et la régularité de l'appui de l'OIT au projet.

A. *Structure managériale du projet*

Constat 13 : Depuis 2014, l'équipe du projet s'est remobilisée autour du Conseiller technique principal pour faire équipe et assurer la mise en œuvre et le suivi des activités du projet. L'évaluation considère que les dispositions et l'approche prises par le projet sont opportunes ; toutefois l'efficacité de la gestion du projet sera mise à l'épreuve au cours de la prochaine phase du projet (2015-2017).

Le Plan de Mise en Œuvre (PMO) a, en partie, clarifié, notamment l'organisation et la structure de gestion du projet. Les documents de base de la mise en œuvre se fait essentiellement par le biais de : (i) les Plans de travail annuels (global et par les partenaires institutionnels d'exécution) et (ii) les prévisions de dépenses. D'autres adaptations et mesures correctives ont été apportées au cadre logique (cf. Tableau 2).

Le principal défi du projet est le passage à une culture d'évaluation et l'orientation du projet vers une programmation gérée selon les principes de la gestion axée sur les résultats de développement (GRD). Ce passage à la culture de l'évaluation passe nécessairement par l'appropriation de l'approche GRD par l'ensemble des partenaires du projet et, prioritairement, par les partenaires institutionnels d'exécution. Par exemple, il aurait été ainsi souhaitable que l'extrait 112 soit livré au cours des trois premières années du projet².

Désormais, le défi le plus important est que la mise en œuvre du projet selon l'approche GAD soit partagée par toutes les parties prenantes : (i) l'équipe opérationnelle, spécialement les coordonnateurs dans les régions, (ii) les partenaires d'exécution, (iii) les différents comités, etc.

B. *Suivi & Evaluation du projet*

Constat 14 : Le projet est géré selon les principes d'imputabilité. A cet effet, les modalités de suivi & évaluation du projet prévoient différents outils de suivi qui génèrent des données régulières sur la mise en œuvre du projet.

Pratiquement, le suivi de la mise en œuvre du projet est fait avec la rigueur nécessaire qui permet de faire principalement le suivi des extraits. Les principaux outils de suivi utilisés dans le cadre du projet sont : (i) le Scorecard (tableau de la performance), (ii) les réunions hebdomadaires et (iii) les visites de terrain. En plus des outils utilisés pour assurer le suivi continu de la mise en œuvre, le

² Extrait 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 (CLE).

projet prévoit d'autres modalités d'évaluation périodiques du projet : (i) les revues annuelles, (ii) la pré-évaluation (pré-audit) du système de suivi selon la norme du Comité des donateurs pour le développement de l'entreprise (CDDE) qui prône la réalisation et l'utilisation de chaînes des résultats, et (iii) les évaluations à mi-parcours et finale du projet.

Concernant le suivi, l'EMP considère que les modalités de suivi des extrants ont besoin d'être appuyées par le suivi de la situation de la mise en œuvre et des conditions requises pour la réalisation de progrès vers les résultats. Ce mode opératoire suppose normalement un engagement du suivi des hypothèses et risques prévus par les documents du projet. En somme, et comme nous avons pu le constater, bien que le mécanisme présentement en place permette une certaine circulation de l'information, celle-ci se trouve principalement liée aux extrants réalisés jusqu'ici. Ceci ne peut que faiblement être utile aux gestionnaires du projet dans la prise de décision pour le moment. Ainsi, pour être efficace, ce système devrait s'orienter vers : (i) le suivi des résultats de développement (effets et impacts), donc ceux qui découlent des extrants livrés, et (ii) le suivi de la situation du projet à travers l'analyse et la gestion régulières des hypothèses et risques, leurs incidences sur le projet et les mesures correctives apportées.

C. *Mécanismes de coordination et de pilotage*

Constat 15 : La structure de gouvernance et d'appui stratégique du projet est assurée par trois comités : (i) le Comité de pilotage (CdP), (ii) le Comité Consultatif National (CCN) et (iii) les trois Comités consultatifs pour les zones du projet. Seul le Comité de pilotage est opérationnel et apporte un appui précieux au projet en termes de veille et d'orientation.

Le projet a prévu les mécanismes de coordination et d'appui technique et stratégique du projet suivants :

- Le Comité de pilotage : organe d'approbation, ce comité assure l'orientation et veille à l'atteinte des objectifs du projet.
- Le Comité Consultatif National : organe de consultation et d'appui stratégique.
- Les Comités consultatifs dans les zones cibles du projet.

L'EMP constate que le projet a été coordonné normalement. Mais, plusieurs aspects de la mission du CdP et du CCN doivent être mieux assumés ou/et améliorés au cours de la prochaine phase d'extension du projet.

Le CdP a joué et joue un rôle crucial dans la phase critique du projet (2014-2015), notamment en : (i) rétablissant un climat de confiance en interne, (ii) en apportant les mesures correctives aux problèmes rencontrés, et (iii) en assurant la présence transversale au niveau du projet afin de promouvoir les synergies entre les partenaires d'exécution. Selon l'EMP, il serait plus utile que le CdP passe à un rôle de pilotage stratégique du projet, notamment à développer une stratégie à plus long terme pour le projet, un effort soutenu pour assurer la continuité des ressources, et à la mise

en place d'un plan de pérennisation spécifique à chaque partenaire d'exécution.

Pour le CCN, il est important de donner un contenu concret et utile à sa fonction de consultation en lien avec la définition de la Stratégie Nationale de l'Emploi (2015) et les orientations stratégiques du projet. L'EMP considère que le CCN peut constituer un cadre de réflexion, de convergence et d'harmonisation des politiques publiques en matière d'amélioration de l'employabilité des jeunes au Maroc.

Les trois comités consultatifs pour les zones cibles du projet ne sont pas encore en place. Une tentative d'organisation de ce comité a été initiée à Oujda. Cependant, l'EMP constate qu'il serait difficile de mettre en place ces comités dans les conditions de travail actuelles des représentations régionales.

D. *Appui du BIT au projet*

Constat 16 : L'OIT a joué un rôle important dans la mise en place du projet à travers plusieurs de ces unités et bureaux de l'OIT. Les modalités d'appui de l'OIT ont été fait et se font à travers: (i) des unités techniques (notamment du département d'Entreprises) du BIT à Genève qui apportent le support technique au projet, particulièrement en terme de partage d'information & connaissances, (ii) Le bureau de l'OIT au Caire qui a apporté un appui technique et administrative au projet surtout dans les premiers temps, et (iii) le bureau de l'OIT à Alger, qui appuie avec le partage d'information et connaissances.

Le rôle de gestion et d'appui technique du projet a été pleinement assuré par le Groupe de gestion & appui technique du BIT (Genève) et son ancrage au Maroc et à l'avantage de la promotion de l'entreprenariat de l'employabilité.

8.6. Viabilité du projet [PERENNITE ET DURABILITE]

Constat 17 : Le projet comporte des facteurs favorables à sa pérennisation. Les principaux facteurs de pérennité du projet sont fondamentalement : (i) l'appropriation des produits et outils de l'OIT par certains bénéficiaires directs du projet (partenaires institutionnels d'exécution) et (ii) l'intérêt des bénéficiaires finaux pour les formations et les différents services offerts par le projet.

Toute intervention efficace comporte en général des mécanismes favorisant sa pérennisation tant sur les plans institutionnels, financiers qu'opérationnels pour sa reproduction et sa généralisation. Même s'il est tôt d'apporter les éléments factuels et évidents de la pérennité du projet, l'EMP peut mettre en exergue les facteurs favorisant la pérennité de ce projet. Parmi les facteurs favorisant la pérennisation des acquis du projet, il convient de mentionner, notamment :

- la nouvelle Stratégie Nationale de l'Emploi ;
- les processus, outils, produits et services fournis par le projet ;
- l'appropriation du projet par certains partenaires d'exécution ou/et le souhait d'autres partenaires clé de s'y engager ;
- l'implication et la participation des partenaires d'exécution à la gestion et le pilotage du projet à travers leurs contributions régulières aux travaux de différents comités du projet (pilotage, technique) ;
- la formation des formateurs et facilitateurs tout comme les formations elles-mêmes induisent une dynamique de changement sur la durée ;
- le développement et la diversification de nouveaux partenariats complémentaires aux partenaires d'exécution actuels.

Constat 18 : Le projet prévoit une stratégie de pérennisation (« *stratégie de sortie et de transfert des compétences* » dans le document de projet / *Pérennisation : stratégie de désengagement et de transfert des compétences* dans le PMO). Sa mise en place est prévue au cours des dernières années du projet et met l'accent sur la passation des résultats aux partenaires et aux autorités locales à travers différents modes opératoires. Considérant les constats relatifs à l'efficacité, l'efficience et la cohérence, l'EMP estime qu'une démarche de pérennisation et ses modes opératoires doivent être engagés rapidement avec les partenaires d'exécution et autres partenaires potentiels.

D'abord, en se basant sur les entrevues réalisées avec les différentes personnes ressources, il semble que la pérennité du projet soit grandement liée aux partenaires institutionnels et leur engagement à formaliser ou/et institutionnaliser partiellement ou totalement l'expérience du projet (produits, outils, approches transversales). Certains de nos interlocuteurs institutionnels nous ont confirmé leur intention de s'engager dans la voie de l'institutionnalisation de produits du projet comme c'est le cas de l'OFPPT. D'autres partenaires d'exécution considèrent la pérennité des produits et outils du projet à l'aune de leur intégration dans les cursus réguliers professionnels (Département de la Formation professionnelle et établissements privés de formation) ou universitaires (Université Ibn Zohr à Agadir, Université Mohamed 1^{er} à Oujda).

Ensuite, il revient aux gestionnaires du projet et au CdP de donner un contenu concret à la stratégie de sortie et de transfert des compétences du projet telle qu'elle a été déclinée dans le document de projet (2011) et reprise par le PMO (2015). L'appropriation du projet au niveau national ainsi que la stratégie de sortie du projet devront être, toutefois, discutées et clarifiées avant la clôture projet. Les engagements à mettre en place dans cette perspective de transfert des compétences sont à préciser avec les partenaires.

Enfin, la pérennisation de l'expérience du projet et son extension à d'autres régions et avec d'autres institutions/organisations au Maroc suppose de travailler, à la fois, sur la stratégie de durabilité des acquis de l'expérience et le processus de sortie afin d'apporter la cohérence

nécessaire à cet aspect essentiel du projet. La participation de la partie nationale nécessite d'introduire des ajustements (stratégique, humains et organisationnels) pour rendre plus efficace l'appropriation et la pérennisation de cette initiative en termes d'approches, de produits et d'outils à transférer.

5. Conclusions et leçons apprises

5.1. Conclusions

Bien-fondé et alignement stratégique du projet [PERTINENCE]

Concernant la pertinence du projet Y@W et son alignement stratégique, ses objectifs sont, dans l'ensemble, en adéquation avec les priorités nationales du Maroc en matière d'amélioration de l'employabilité des jeunes par la promotion de l'entrepreneuriat. Le projet est ainsi perçu comme une initiative pertinente, parce qu'elle aborde de front l'emploi des jeunes et apporte des réponses innovantes et adaptées à une problématique centrale pour le Maroc.

A mi-parcours, la pertinence du projet augmente avec la nouvelle Stratégie Nationale de l'Emploi (2015) et le nouveau contexte des changements en matière d'emploi des jeunes au Maroc (rapport sur l'emploi des jeunes du Conseil Économique et Social, 2011).

Le rôle clé du projet est clairement reconnu par les bénéficiaires finaux ainsi que les partenaires institutionnels d'exécution qui ont été choisis pour accueillir les services offerts dans ce cadre. Cet ancrage institutionnel représente ainsi la valeur ajoutée réelle du projet et la possibilité de sa généralisation à d'autres régions et institutions au Maroc.

Validité de la conception de l'intervention [VALIDITE]

L'OIT a joué un rôle important dans la mise en place du projet à travers plusieurs unités et bureaux. Les modalités d'appui de l'OIT ont été faites et se font depuis: (i) des unités techniques (notamment du département d'Entreprises) du BIT à Genève qui apportent le support technique au projet, particulièrement en terme de partage d'information et connaissances, (ii) le bureau de l'OIT au Caire, qui a surtout appuyé techniquement et administrativement le projet dans un premier temps, et (iii) le bureau de l'OIT à Alger, qui appui avec le partage d'information et connaissances.

La stratégie d'intervention du projet – selon l'approche du « Faire-faire » – en s'appuyant sur des partenaires d'exécution (institutionnels, professionnels et la société civile) est un pari ambitieux et gage de pérennisation des acquis du projet au-delà de la période de sa mise en œuvre. Un tel partenariat apportera ainsi une valeur ajoutée au projet, et contribuera au renforcement des capacités desdites structures, ce qui confirme la pertinence du projet.

Trois solutions doivent être envisagées dans le cadre de la phase 2015-2007 : (i) le reprofilage de la stratégie de sortie et de durabilité du projet, (ii) une meilleure prise en charge des approches transversales – égalité hommes-femmes, emplois verts et handicap, et, (iii) une analyse et gestion des risques réaliste et suffisamment contextualisée.

Performance du projet à mi-parcours [EFFICACITE]

Le bilan, dans l'ensemble mitigé pour ce qui touche aux réalisations du projet, est très modeste pour le moment pour plusieurs raisons abordées, particulièrement dans les sections relatives à

l'efficacité (programmatische et financière) et la cohérence (interne et externe). En effet, les réalisations constatées sont variables et leur portée et sans lien avec les ressources investies (fonds, ressources humaines, expertises, etc.). Les différentes approches d'intégration préconisées par le projet relatives à l'égalité femmes - hommes, à l'économie verte et au handicap ont été mises en œuvre avec des degrés d'efficacité variés.

Défi majeur du projet, le ciblage nécessite le plus important ajustement à faire par le projet, notamment à travers un travail soutenu de l'équipe chargée de la mise en œuvre et les représentations régionales du projet et l'appui des partenaires institutionnels d'exécution (OFPPT, ANAPEC, DFP, Universités, etc.). Des mesures correctives ont été prises par l'OIT en consultation avec le Comité de pilotage pour sortir le projet de l'impasse de 2012-2013. Ces mesures de redressement étaient pertinentes et nécessaires pour la relance du projet sur de nouvelles bases solides.

Analyse de l'efficacité programmatique et financière du projet [EFFICIENCE]

Au terme de trois années d'implémentation, le budget du projet a été exécuté à hauteur : (i) 57% de dépenses engagées au 31/3/15 soit 3.5 millions \$ USD et (ii) 47% des dépenses budgétées au 31/3/17. 70% des dépenses sont affectées aux activités du projet et 30% à son fonctionnement.

L'implémentation du projet a été fortement ralentie par des changements propres à l'équipe de gestion et d'autres facteurs organisationnels externes liés à l'environnement du projet. L'ensemble de ces facteurs a affecté la programmation du projet et la portée de ses réalisations et résultats.

Les conditions sont désormais réunies pour dépasser cette phase critique du projet et améliorer l'efficacité programmatique et financière du projet au cours de la prochaine phase du projet (2015-2017).

Analyse des capacités organisationnelles du projet [COHERENCE]

L'organisation du projet (en interne et avec les partenaires) est à consolider sur la base des mesures correctives apportées par le CdP et le Conseiller technique principal avec l'appui de l'unité principale d'appui technique et de gestion du projet (Genève) et les recommandations de la présente évaluation.

La pression sera croissante, au cours des deux prochaines années, à la fois sur l'équipe opérationnelle du projet et leurs partenaires institutionnels d'exécution. C'est dire si le recrutement d'un coordonnateur régional pour l'axe Kénitra-Cassablanca est tout à fait indispensable. Cette option est justifiée par les raisons suivantes : (i) l'inadéquation de la durée restante du projet avec l'ampleur de ce qui reste à faire en termes de relations publiques et de mobilisation autour des objectifs ambitieux du projet, (ii) le temps nécessaire pour encadrer et motiver les coordonnateurs dans les zones cibles dans leurs missions, et (iii) la gestion des partenariats institutionnels.

Viabilité du projet [PERENNITE ET DURABILITE]

Toute intervention d'aide efficace comporte en général des mécanismes favorisant sa pérennisation. La viabilité du projet au delà de 2017 est possible en prenant en compte les deux facteurs favorables suivants : (i) l'appropriation des produits et outils de l'OIT par les partenaires

institutionnels d'exécution et (ii) l'intérêt des bénéficiaires finaux pour les formations et les différents services offerts par le projet.

En plus de ces deux facteurs, la stratégie de pérennisation (« *stratégie de sortie et de transfert des compétences* » dans le document de projet / *Pérennisation : stratégie de désengagement et de transfert des compétences* dans le PMO) doit prendre en compte les modalités pratiques de la pérennisation en considérant la passation des résultats aux partenaires et aux autorités locales dans les régions. D'autre part, la démarche de pérennisation et ses modes opératoires doivent être engagés rapidement avec les partenaires d'exécution et autres partenaires potentiels du projet.

5.2. Leçons apprises

D'abord, le projet Y@W est incontestablement un projet avec de nombreux facteurs favorables (forces), particulièrement : (i) l'alignement de ses objectifs sur les priorités nationales en matière d'employabilité des jeunes ; (ii) les produits et l'expertise de l'OIT ; et, (iii) les partenariats avec des partenaires institutionnels d'exécution importants au Maroc (OFPPT, ANAPEC, DFP, Universités, etc.).

Ensuite, le bilan est plus critique lorsqu'il s'agit des facteurs qui ont entravé la mise en œuvre du projet au cours de la période 2012-2013. Ces faiblesses sont aujourd'hui bien identifiées et acceptées par les parties prenantes au cours de l'atelier de restitution (2015). Des correctifs sont apportés à certaines de ces faiblesses au moment même de l'EMP. Parmi ces solutions, il convient de mentionner la mobilisation de l'équipe de gestion, du CdP et des partenaires d'exécution. La prolongation du projet jusqu'en 2017 est un gage de confiance du bailleur de fonds (coopération canadienne au Maroc).

Tableau 3 : Analyse SWOT du projet Y@W

	Éléments favorables au projet	Éléments défavorables au projet
Attributs internes au projet	<p>Forces</p> <ul style="list-style-type: none"> - Alignement des objectifs du projet sur les priorités nationales ; - Créneau unique en matière de formations à travers l'offre de produits et d'expertise de l'OIT (CLE- GERME, etc.) ; - Fort intérêt des bénéficiaires pour les formations, les approches didactiques ; - Réponse aux attentes des bénéficiaires en terme de perspective d'emploi ou/et d'entrepreneuriat ; - Appui régulier du CdP ; - Dynamique partenariale du projet avec plusieurs acteurs institutionnels clés (ANAPEC, OFPPT, DFP, Universités, etc.) ; - Approches transversales du projet (égalité femmes – hommes, emplois verts et handicap ; - Possibilité de pérennisation des acquis et de l'expérience par certains partenaires d'exécution. 	<p>Faiblesses</p> <ul style="list-style-type: none"> - Délais longs de la mise en place du projet ; - Inefficacité programmatique des réalisations ; - Gestion discrétionnaire du projet (2012-2013) ; - Ciblage très ambitieux des bénéficiaires finaux des formations ; - Modestie des réalisations du projet pour le moment ; - Difficulté à mettre en place le système de suivi et évaluation des partenaires (OFPPT et Universités) ; - La budgétisation par activités et non par résultats.

Attributs externes au projet	Opportunités	Menaces
	<ul style="list-style-type: none"> - Orientations stratégiques de la nouvelle Stratégie Nationale de l'Emploi (2015) ; - Opportunités de l'économie verte au Maroc en termes de créations d'emplois et/ou d'entreprises (voir le travail en cours du Conseil Économique, Social et Environnemental sur l'économie verte) ; - Opportunités de développement de l'éducation financières des jeunes, particulièrement avec la Fondation Marocaine pour l'Éducation Financière (Bank al Maghrib). 	<ul style="list-style-type: none"> - Exigences du marché du travail, particulièrement la maîtrise du français ; - Stratégies concurrentielles des partenaires du projet ; - Concurrences possibles de certains programmes ou/et projets (OCP Skills, EFE-Maroc, etc.).

Enfin, d'autres facteurs externes (opportunités et menaces) identifiés par l'EMP sont importantes pour l'avenir du projet et la généralisation de l'expérience, particulièrement les opportunités (Stratégie Nationale de l'emploi, économie verte et les emplois, éducation financière). Ces facteurs externes auront une influence sur le projet, son succès ou son échec.

6. Recommandations

Le tableau ci-dessous présente les recommandations de la mission d'évaluation compte tenu des conclusions ci-dessus, particulièrement pour les questions qui doivent faire l'objet d'ajustements pour favoriser une bonne mise en œuvre du projet et lui assurer le plus de chances de réussite et la pérennisation de ses acquis (transfert des compétences : produits, approches et outils). Des moyens et suggestions opérationnels sont présentés au regard de chaque recommandation de façon à ce qu'elle soit orientée vers l'action et réalisable.

Tableau 4 : Recommandations et moyens et suggestions opérationnels

Recommandations	Moyens et suggestions opérationnels
12. Recommandations destinées à l'équipe du projet	
<p>R1 : L'équipe du projet et, particulièrement les réorientations régionales des zones cibles, doivent poursuivre les efforts amorcés afin d'accroître leur capacité à exécuter leur mission en se basant sur les modes opératoires définis par le Plan de Mise en oeuvre du projet (PMO) et les préconisations du CdP.</p>	<p><i>Ciblage et sélection des bénéficiaires finaux</i> Les modalités de sélection des bénéficiaires doivent être davantage ciblées pour accroître les chances des jeunes (femmes et hommes) les plus démunis pour bénéficier des formations du projet (principe d'équité).</p> <p><i>Programmation des activités et la réalisation des extrants</i> Poursuivre dans la lancée actuelle en faisant régulièrement les ajustements nécessaires</p> <p><i>Suivi des activités et remontée de l'information</i> Effectuer un meilleur suivi des activités au sein des représentations régionales afin de favoriser des prises de décision en fonction notamment des opportunités et des partenaires potentiels.</p> <p><i>Portée démonstrative du projet</i> Accompagner les initiatives programmatiques du Maroc en matière de promotion de l'emploi et de l'entrepreneuriat des jeunes, et particulièrement des jeunes femmes.</p>
<p>R2 : L'équipe du projet a un travail de relations publiques à faire auprès d'autres partenaires potentiels pour élargir les opportunités du projet et la diversification des partenariats</p>	<p><i>Partenariats additionnels</i> Développer une stratégie de levier pour s'assurer l'appui les bons partenaires, au bon moment et pour les bonnes actions – exemples : (i) Éducation Financière avec la Fondation Marocaine pour l'Education Financière (FMEF), (ii) Economie sociale</p>

	avec l'Office du Développement de la Coopération (ODCO), etc.
R3 : Le projet devrait systématiser l'intégration des approches transversales (égalité des genres, économie verte et handicap).	<p><i>Intégration des approches transversales</i> Intégrer les approches transversale au niveau de la programmation, en faire le suivi régulier tout en apportant les ajustements nécessaires.</p> <p><i>Moyens et capacités</i> Assurer les moyens ou/et les capacités nécessaires pour la mise à niveau de l'équipe opérationnelle du projet, particulièrement les coordonnateurs régionaux.</p> <p><i>Priorité à l'économie verte et opportunités</i> Mettre l'emphase sur l'économie verte, filières et les emplois liés (cf. prendre en compte les travaux en cours du Conseil Economique, social et environnemental).</p>
R4 : Le projet devrait intégrer à ses processus de suivi une plus grande orientation vers le suivi des résultats, allant au-delà des suivis financiers et de la réalisation des extrants assurés pour le moment avec diligence.	<p><i>Gestion axée sur les résultats de développement (GRD)</i> Adopter vers la gestion axée sur les résultats de développement (GRD) comme stratégie de management du projet.</p> <p><i>Capacités en GRD</i> Renforcer les capacités de l'équipe opérationnelle du projet et les partenaires d'exécution en gestion axée sur les résultats de développement (GRD).</p>
R5 : Le projet devrait faire évoluer le suivi des extrants à un suivi des conditions nécessaires à la réalisation des résultats.	<p><i>Suivi de la situation</i> Assurer un suivi des conditions de réalisation des résultats (ou leur absence) qui implique une attention particulière au suivi des hypothèses et risques et les ajustements requis pour adapter la mise en œuvre.</p>
R6 : Le projet devrait réviser le suivi financier du budget pour mieux refléter les lignes budgétaires par niveaux de résultats.	<p><i>Gestion financière</i> Effectuer le suivi financier des extrants du projet en favorisant les plus possible la gestion budgétaire au niveau des résultats (immédiats et intermédiaires).</p> <p><i>Renforcement des capacités en BAR</i> Prévoir le renforcement des capacités de l'équipe en matière de budgétisation axée sur les résultats (BAR).</p>
13. Recommandations destinées au Comité de pilotage	

<p>R7 : Réviser la stratégie d'intervention afin d'amplifier l'atteinte des résultats du projet.</p>	<p><i>Envergure du projet</i> Décider de l'envergure au ciblage global du projet et ajuster la gestion du programme en conséquence.</p> <p><i>Stratégie de levier pour amplifier les résultats du projet</i> Adopter la stratégie de levier comme stratégie d'intervention du projet pour s'assurer d'appuyer les bons partenaires, au bon moment et pour les bonnes actions.</p>
<p>R8 : Définir le cadre organisationnel et les conditions de transfert des produits et outils expérimentés et adaptés à la partie nationale pour en assurer leur pérennisation à long terme.</p>	<p><i>Stratégie de durabilité et processus de sortie</i> Concevoir la stratégie de durabilité et le processus de sortie en concertation avec les partenaires d'exécution et autres partenaires potentiels du projet avec l'appui de l'unité du BIT.</p> <p><i>Développement de plans de pérennisation</i> Appuyer les partenaires d'exécution clés dans le développement ou l'intégration des plans de pérennisation conçus spécifiquement par leurs institutions/organisations.</p>
<p>R9 : Promouvoir des liens stratégiques en mesure d'aider le projet à développer les approches transversales, les opportunités de création d'emplois et l'amélioration de l'employabilité des jeunes.</p>	<p><i>Partenariats stratégiques</i> Etablir des liens stratégiques avec les partenaires spécialisés en mesure d'apporter une valeur ajoutée au projet : Exemples - le Fonds pour l'Environnement Mondial pour l'économie verte et UN Women pour l'approche égalité femmes – hommes.</p>
<p>14. Recommandations aux partenaires institutionnels d'exécution et autres partenaires potentiels</p>	
<p>R10 : S'engager de manière progressive et efficace dans l'appropriation des produits, outils et approches développés par le projet.</p>	<p><i>Plan de pérennisation</i> Adopter un plan de pérennisation pour les partenaires d'exécution comprenant : (i) les conditions organisationnelles, institutionnelles et procédurales, et (ii) les conditions liées à l'implémentation et l'appropriation des produits, approches et outils du projet (transfert des compétences).</p> <p><i>Modalités de S&E et traçabilité des bénéficiaires finaux</i> Mettre en place les modalités de S&E susceptibles de permettre de suivre les bénéficiaires finaux avant/au cours/après les formations reçues.</p>

15. Recommandations au BIT (Genève)	
<p>R11 : Renforcer les capacités les membres de l'équipe opérationnelle et des partenaires d'exécution à intégrer efficacement les dimensions transversales du projet (genre, économie verte et handicap) dans la programmation du projet.</p>	<p><i>Appui et consolidation</i> Renforcer les capacités des équipes du projet et leurs partenaires d'exécution en matière d'intégration des approches transversales, particulièrement dans le domaine des emplois verts.</p>
<p>R12 : Appuyer le projet dans la mise sur pied de sa stratégie de durabilité, le processus de sortie et l'étude rétrospective des impacts du projet (Tracer Study).</p>	<p><i>Atelier sur la pérennisation et le transfert des compétences</i> Prévoir un atelier dédié aux conditions organisationnelles et opérationnelles du transfert des compétences du BIT à la partie nationale.</p> <p><i>Stratégie de durabilité, processus de sortie et plans de pérennisation</i> Appuyer la conception de la stratégie de durabilité, le processus de sortie et les plans de pérennisation en concertation avec le CdP, l'équipe opérationnelle et les partenaires d'exécution clés.</p> <p><i>Tracer Study pour l'évaluation des impacts du projet</i> Appuyer le projet à mettre en place les conditions organisationnelles d'une étude rétrospective de l'impact du projet (Tracer Study).</p>



Organisation
internationale
du Travail



Evaluation indépendante à mi-parcours du Projet Jeunes au Travail – Y@W

Annexe – Volume II

Ahmed Bencheikh, Ph.D.
Expert en évaluation du développement
Mai 2015, Rabat, Maroc

Sommaire

Annexe 1 : Calendrier de la mission	3
Annexe 2 : Outils de travail	4
Annexe 3 : Personnes rencontrées	14
Annexe 4 : Liste des documents consultés	17
Annexe 5 : Termes de référence	19
Annexe 6 : Critères et questions évaluatives (modifications proposées par le consultant)	30

Annexe 1 : Programme de la mission

#	Tâches	Délai
1	Réunion de travail avec le bureau du projet Y@W	04/3/15
2	Briefing avec la gestionnaire de l'évaluation	10/3/15
3	Réunion avec le Comité de pilotage	11/3/15
4	Organisation des visites sur le terrain avec l'appui de l'équipe du projet Y@W	12/3/15
5	Revue documentaire	04-30/3/15
6	Outils de l'évaluation (matrices, guides d'entretiens et des focus group, etc.)	04-30/3/15
7	Mission sur le site du projet : Kénitra-Casablanca (Casablanca-Rabat) 1	16-20/3/15
8	Mission sur le site du projet : Kénitra-Casablanca (Casablanca-Rabat) 2	25-27/3/15
9	Mission sur le site du projet : Oriental (Oujda)	23-24/3/15
10	Mission sur le site du projet : Souss-Massa-Drâa (Agadir)	30-31/3/15
11	Entretien avec M. Richard Lavallée, Conseiller technique principal	4/4/15
12	Entretien avec M. Rachid Ima, responsable administratif et financier	4/4/15
13	Entretien avec Mme Rajae ElAlami, responsable du suivi & évaluation	6/4/15
14	4 Entretiens avec l'équipe OIT (Genève et Bangkok)	10/4/15
15	Traitement des données collectées et préparation de l'Aide Mémoire	1-13/4/15
16	Soumission de l'Aide Mémoire de la mission de l'évaluation	13/4/15
17	Préparation du rapport de l'évaluation provisoire	13-20/4/15
18	Présentation du rapport d'évaluation au comité de pilotage	23/4/2015
19	Révision du rapport d'évaluation sur la base des commentaires du BIT	23-27/4/15
20	Préparation du rapport de l'évaluation en version finale	23-27/4/15

Annexe 2 : Outils de travail

2.1. Protocole d'entretien

Le Bureau International du Travail (Genève) m'a confié la mission de conduire l'évaluation à mi-parcours du projet 'Jeunes au Travail (Y@W), afin :

- (i) de procéder à la collecte des données sur ce projet, en consultation avec les différentes parties prenantes concernées par le projet ;
- (ii) de recueillir leurs points de vue et à apprendre de leurs expériences dans le cadre de ce projet ;
- (iii) d'élaborer le rapport d'évaluation à mi-parcours.

L'objectif de l'évaluation à mi-parcours est d'aider les partenaires du projet Y@W d'apprendre sur les succès ainsi que sur les défis/faiblesses qui pourraient nécessiter une révision ou une réflexion plus approfondie.

ANONYMAT

Prière de s'assurer que toutes les informations recueillies dans le cadre de cet entretien seront traitées confidentiellement.

QUESTIONS AVANT DE COMMENCER

Avez-vous des questions avant de commencer l'entretien ?

1. Introduction		
Questions	Résumé des données probantes/Informations découlant de l'entretien	Typologie des parties prenantes
1.1. Selon vous, qu'est-ce le projet Y@W ?		
1.2. Prière de décrire brièvement vos rôles et responsabilités au sein de l'équipe chargée de la MEO du projet Y@W ?		
1.3. Selon vous, quelles sont les caractéristiques clés du projet Y@W ?		
Commentaires et questions		

2. Pertinence et alignement stratégique du projet		
Questions	Résumé des données/Informations découlant de l'entretien	Typologie des parties prenantes
2.1. Est-ce que la conception, l'organisation et les stratégies opérationnelles du projet étaient appropriées à la politique de promotion de l'emploi, aux besoins des jeunes et des femmes au Maroc ?		
2.2. Les objectifs immédiats du projet répondent-ils aux besoins des populations cibles ?		
2.3. Comment le projet s'aligne-t-il aux priorités définies dans l'UNDAF et le Programme pays pour le travail décent (PPTD), ainsi qu'aux priorités des stratégies nationales de développement, à l'atteinte des résultats du MEAS et des autres cadres conjoints d'assistance au développement ?		
2.4. Quelle est la contribution du projet aux cibles de l'Agenda du travail décent pour l'Afrique et des autres cadres stratégiques régionaux et à quel point le projet a-t-il promu la cohérence, la complémentarité et l'alignement avec d'autres projets ou programmes du BIT dans le pays et dans la région ?		
Commentaires et questions		

3. Validité de la conception du projet		
Questions	Résumé des données/Informations découlant de l'entretien	Typologie des parties prenantes
3.1. La partie nationale a-t-elle été associée à la conception du projet Y@W ? Comment ?		
3.2. 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 ?		
3.3. Dans quelle mesure, la conception du projet Y@W s'appuie-t-il sur de bonnes pratiques et sur la réflexion actuelle sur la promotion de l'emploi des jeunes et des femmes ?		
3.4. Le projet « Jeunes au Travail » était-il logique, cohérent et réaliste dans sa conception et de résultats atteints jusqu'ici ?		
3.5. Ainsi, y a-t-il réellement une relation de cause à effet entre les activités, objectifs immédiats, objectifs intermédiaires et les objectifs de développement visés par le projet ?		
3.6. A-t-on clairement défini des indicateurs de performance avec des niveaux de référence et cibles ?		
3.7. Dans quelle mesure les objectifs et les services du projet Y@W tiennent-ils compte des questions d'inclusion et d'égalité ?		
3.8. La conception du projet a-t-elle intégré une stratégie de durabilité ?		
Commentaires et questions		

--	--

4. Performances et efficacité du projet		
Questions	Résumé des données/Informations découlant de l'entretien	Typologies des parties prenantes
4.1. A quel point les objectifs du projet ont-ils été atteints jusqu'à maintenant ?		
4.2. La quantité et la qualité des objectifs immédiats et intermédiaires réalisés jusqu'ici sont-elles satisfaisantes ?		
4.3. Qu'est-ce qui peut être considéré comme du domaine de succès au vu des interventions du projet ? Quels facteurs ont contribué à ces succès ?		
4.4. Dans quelles régions et composantes les interventions du projet ont-elles enregistré de bonnes performances ?		
4.5. Dans quelles régions et composantes les interventions du projet ont-elles eu peu de succès ? Quels facteurs ont contribué au succès ou ont constitué des contraintes et pourquoi ?		
4.6. Y a-t-il des résultats inattendus du projet ?		
Commentaires et questions		

5. Efficience des ressources utilisées et application de la gestion axée sur les résultats		
Questions	Résumé des données/Informations découlant de l'entretien	Typologie des parties prenantes
5.1. Les ressources (financières, humaines, temporelles, expertise, etc.) ont-elles été allouées stratégiquement de façon à assurer l'atteinte des objectifs immédiats et intermédiaires ?		
5.2. 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/outputs sont-elles conformes aux ressources mobilisées ?		
5.3. Les fonds et les activités ont-ils été produits à temps et dans le respect des normes ?		
5.4. Les ressources ont-elles été allouées de façon adéquate pour assurer l'atteinte des indicateurs cibles de performance du projet ?		
Commentaires et questions		

5. Cohérence interne et externe		
Questions	Résumé des données/Informations découlant de l'entretien	Typologie des parties prenantes
Cohérence interne		
5.1. La structure managériale du projet a-t-elle permis l'atteinte de bons résultats et l'efficacité des réalisations ?		
5.2. Comment votre équipe coordonne les activités et utilise les ressources du projet Y@W ? <ul style="list-style-type: none"> - Comment ça marche ? - Donner des exemples ? Qualité de la coordination ? - Quels sont les facteurs qui influencent la coordination ? - Bonne/mauvaises expériences de coordination, pourquoi ? 		
5.3. Comment les activités du projet Y@W sont suivis et évalués ? <ul style="list-style-type: none"> - Supervisées à quelle fréquence ? - Outils utilisés dans la supervision ? 		
5.4. Y-a-t-il des problèmes ou difficultés dans la mise en œuvre des activités du projet Y@W ? Si oui, comment ces problèmes et défis sont surmontés ?		
Cohérence externe		
5.5. Y a-t-il une compréhension claire des rôles et des responsabilités par tous ceux qui sont impliqués, particulièrement les parties prenantes clés et les partenaires au niveau national ?		
5.6. Les services compétents du BIT au Maroc (Cellule technique), au Caire (Bureau Pays), à Alger (Bureau Sous-Régional pour le MENA), à Genève (Siège) ont-ils assuré un appui adéquat pour une meilleure gestion du projet sur les plans technique, programmatique,		

administratif et financier ?		
5.7. Le projet a-t-il fait une utilisation stratégique de la coordination et de la collaboration avec d'autres projets du BIT et avec d'autres bailleurs de fonds dans le pays pour accroître son efficacité et son impact ?		
Commentaires et questions		

6. Impact et durabilité du projet		
Questions	Résumé des données/Informations découlant de l'entretien	Typologie des parties prenantes
6.1. A quel point les considérations liées à la durabilité ont-elles été prises en compte dans l'exécution des activités du projet ?		
6.2. Selon vous, que faudrait-il faire pour assurer la pérennité du projet Y@W au Maroc et dans les régions ? Quels facteurs sont nécessaires pour assurer cette pérennité? Lesquels parmi ces facteurs peut-ils influencer la durabilité du projet Y@W ?		
6.3. Les capacités des agents d'exécution ont-elles été suffisamment renforcées pour assurer la durabilité des réalisations au-delà de la période de mise en œuvre du projet ?		
6.4. A quel point la stratégie de sortie du projet est-elle efficace et réaliste ?		
Commentaires et questions		

7. Leçons apprises		
Questions	Résumé des données/Informations découlant de l'entretien	Typologie des parties prenantes
7.1. Quelles bonnes pratiques peuvent être retenues depuis le lancement du projet « Jeunes au Travail » sur lesquels le projet peut s'appuyer pour réaliser ses objectifs et pour servir d'exemple à des futurs projets similaires ?		
7.2. Quelles sont les mauvaises expériences et pratiques à corriger afin d'assurer la bonne marche du projet « Jeunes au Travail » et la réalisation de ses objectifs ?		
7.3. Est-ce que l'approche du projet peut être répliquée ailleurs ou redimensionnée pour couvrir plus de zones/pays concernés par les questions de promotion de l'emploi des jeunes et des femmes ? Il s'agira entre autres de : Identifier les bonnes et mauvaises pratiques les plus significatives dans le cadre du projet, de les documenter et d'élaborer des recommandations à leur sujet.		
7.4. Dans quelle mesure le projet Y@W est-il bien positionné pour contribuer à des résultats d'apprentissage au Maroc et dans la région ?		
7.8. Quels sont les avantages comparatifs du BIT par rapport à d'autres partenaires œuvrant dans la promotion de l'emploi des jeunes ?		
7.9. Identifier les principales leçons les plus significatives pour la réussite d'un projet de promotion de l'emploi des jeunes et des femmes dans un contexte comme celui du Maroc		
Commentaires et questions		

Annexe 3 : Personnes rencontrées

Non, prénom	Fonction	Organisation	Lieu
M. Abed Abdellah	Chef de division	Office de Développement de la Coopération	Rabat, Maroc
M. Aftihy Mostapha	Cadre	Office de Développement de la Coopération	Rabat, Maroc
M. Agliz Driss	Professeur & Maître formateur CLE	Ecole Nationale des Sciences Appliquées	Agadir, Maroc
M. Alaoui Mohammed	Délégué-adjoint	Département de la Formation Professionnelle	Oujda, Maroc
Mme Alioua Aouatif	Section Coopération	Ministère des Affaires étrangères, du Commerce et du Développement	Ambassade du Canada, Rabat, Maroc
M. Aqamour Omar	Chef de service des relations avec les entreprises	Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail	Oujda, Maroc
Mme Amzil Fatima	Directrice régionale	Agence nationale de la Promotion de l'Emploi et des Compétences	Agadir, Maroc
Mme Aomari Naïma	Responsable du Service d'incitation à la création d'emploi	Ministère de l'Emploi et des Affaires sociales	Rabat, Maroc
M. Azaroual Abdellah	Formateur CLE	Etablissement privé de formation professionnelle	Oujda, Maroc
M. Azenfar Abdelkim	Directeur	Office de Développement de la Coopération	Rabat, Maroc
M. Badrana Ahmed	Che de service Information et Orientation	Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail	Agadir, Maroc
M. Benkhalil Noureddine	Directeur général adjoint	Agence nationale de la Promotion de l'Emploi et des Compétences	Casablanca, Maroc
Mme Berrada Bouchra	Professeur et formatrice régionale CLE	Université Mohamed V	Rabat, Maroc
Mme Boujmal Khadija	Chef département Communication Institutionnelle & Performance sociale	Al Amana Micro-Finance	Rabat, Maroc
Mme Britel Amal	Présidente	Association Marocaine d'Appui à la Promotion de la Petite Entreprise	Rabat, Maroc
Mme Chacal Khadija	Chef de division Auto-emploi	Agence nationale de la Promotion de l'Emploi et des Compétences	Casablanca, Maroc
M. Chikhi Rabah	Formateur CLE	Etablissement privé de formation professionnelle	Oujda, Maroc
Mme El Alami Amal	Formatrice accréditée CLE	Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail	Oujda, Maroc
Mme El Alami Rajae	Chargée du Suivi & Evaluation	Projet "Jeunes au travail"	Rabat, Maroc
Mme El Foukhari Rabha	Secrétaire générale	Association Marocaine d'Appui à la Promotion de la Petite Entreprise	Rabat, Maroc
M. El Hassani Mohamed	Conseiller régional en Emploi	Agence nationale de la Promotion de l'Emploi et des Compétences	Oujda, Maroc
Mme El Haitoussi	Responsable Mentoring	Association des Femmes Chefs d'Entreprises	Rabat, Maroc
M. El Harras Mohamed	Coordonnateur - Région de l'Oriental	Projet "Jeunes au travail"	Oriental, Maroc
Mme Ellouzi Souad	Chef de division de l'Oriental et Suivi de l'Insertion	Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail	Casablanca, Maroc
M. El Mers Redoine	Coordonnateur - Région Sous-Massa-Drâa	Projet "Jeunes au travail"	Agadir, Maroc
Mme El Ouafi	Présidente	Association EntreElles	Agadir, Maroc
M. El Otmani Abdelmounaim	Chef de la Division de la Formation par Apprentissage	Département de la Formation Professionnelle	Rabat, Maroc

M. Errami Youssef	Directeur exécutif	Centre Mohammed VI de Soutien à la Micro-finance Solidaire	Casablanca, Maroc
Mme Erraoui Meriem	Directrice Coordinatrice Générale	Association ANIR d'aide aux Enfants en situation difficile	Inezgane, Maroc
M. Fakhareddine Abdelaziz	Directeur-adjoint	Département de la Formation Professionnelle	Agadir, Maroc
M. Filali Ahmed	Formateur CLE	Etablissement privé de formation professionnelle	Oujda, Maroc
Mme Ghazouani Karima	Professeur et facilitatrice nationale	Université Mohamed V	Rabat, Maroc
Mme Hamed Yousra	Conseillère technique Education Financière	Programme Finance Solidaire Organisation Internationale du Travail	Genève, Suisse
M. Imad Rachid	Chargé de l'administration et des finances et du Fonds "Jeunes pour Jeunes"	Projet "Jeunes au travail"	Rabat, Maroc
M. Isbayene Karim	Chef de division de la Coopération	Ministère de l'Emploi et des Affaires sociales	Rabat, Maroc
M. Iraqui Abdemajid	Vice-Président CGEM CENTRE	Confédération Générale des Entreprises du Maroc	Rabat, Maroc
Mme Jai Andaloussi Fouzia	Cadre au service de la promotion de l'emploi et des programmes d'insertion professionnelle	Ministère de l'Emploi et des Affaires sociales	Rabat, Maroc
M. Kohen Said	Directeur du Développement	Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail	Casablanca, Maroc
M. Lahrach Rahhal	Enseignant-chercheur	Ecole supérieur de Technologie	Oujda, Maroc
M. Lavallée Richard	Conseiller technique principal	Projet "Jeunes au travail"	Rabat, Maroc
Mme Losada Rose Virginia	Conseillère technique	Programme "Small Entreprises Development" Organisation Internationale du Travail	Genève, Suisse
M. Mahfoudi Mohamed	Déléguée régional	Office de Développement de la Coopération	Agadir, Maroc
Mme Malanine El Faijah Hind	Chargée d'études	Université Hassan II	Casablanca, Maroc
M. Marouane Rachid	Chef de service promotion de l'Auto Emploi	Agence nationale de la Promotion de l'Emploi et des Compétences	Casablanca, Maroc
M. Mekkaoui Abdelouhab	Délégué régional	Département de la Formation Professionnelle	Oujda, Maroc
Mme Nadifi Houria	Chef de division des études et de la coopération	Association Marocaine d'Appui à la Promotion de la Petite Entreprise	Rabat, Maroc
Mme Nouri Kawtar	Cadre attaché à la Division de la Formation par Apprentissage	Département de la Formation Professionnelle	Rabat, Maroc
Mme Noussairi Myriem	Chargée du M&E BCR UN	Système des Nations unies au Maroc	Rabat, Maroc
M. Nouini El Kouchi	Cadre	Office de Développement de la Coopération	Agadir, Maroc
M. Ouali Fouad	Directeur du Centre de sauvegarde de la jeune fille	Ministère de la Jeunesse et des Sports	Agadir, Maroc
M. Ouazani Mohamed	Chef de division Chercheur d'Emploi	Agence nationale de la Promotion de l'Emploi et des Compétences	Casablanca, Maroc
M. Ouazani Ech-Chahidi Khalid	Professeur et facilitateur national CLE	Université Hassan II	Casablanca, Maroc
M. Pilgrim Markus	Che de l'Unité des PME	Organisation Internationale du Travail	Genève, Suisse
M. Rachdi Adil	Délégué régional	Office de Développement de la Coopération	Oujda, Maroc
Mme Valois Isabelle	Chef de la Section Coopération	Ministère des Affaires étrangères, du Commerce et du Développement	Ambassade du Canada, Rabat, Maroc
Mme Sadok Majia	Assistante administrative	Projet "Jeunes au travail"	Rabat, Maroc
Mme Simpson Joni	Chargé de l'intérim du Projet "Jeunes au travail"	Organisation Internationale du Travail	Bangkok, Thaïlande
Mme Tahani Najat	Formatrice certifiée CLE	Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du	Oujda, Maroc

		Travail	
--	--	---------	--

Focus group organisés à Oujda et à Agadir

Date	Thème	Lieu	Nombre de participants
Coordination région de l'Oriental			
23/3/2015	Formateurs GERME	Office de Développement de la Coopération, Oujda	7 formateurs dont 3 femmes
23/3/2015	Bénéficiaires finaux GERME	Hôtel Atlas Orient, Oujda	4 bénéficiaires dont 2 femmes
24/3/2015	Formateurs CLE	Département de la Formation Professionnelle, Oujda, Maroc	3 hommes
24/3/2015	Bénéficiaires finaux CLE	Centre INDH Djbel Lakhdar, Oujda	20 femmes
24/3/2015	Formatrices CLE	Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail, Oujda	2 formatrices
24/3/2015	Bénéficiaires finaux CLE	Université Mohammed 1 ^e , Oujda	3 dont 1 femme
Coordination région Sous-Massa-Drâa			
31/3/2015	Formation TRIE	Chambre du Commerce, des Services et de l'Industrie, Agadir, Maroc	3 bénéficiaires dont une femme

Annexe 4 : Liste des documents consultés

Association pour la Promotion de l'Education et de la Formation à l'Etranger asbi et Bureau International du Travail, décembre 2014. *Réalisation d'une étude en un lot avec deux composantes deux lots afin de recenser les attentes des bénéficiaires d'accompagnement à la création des TPE ou de transformation vers le secteur formel*. Rapport de mission.

Banque Africain du Développement, 2013. *Programme d'appui à l'adéquation Formation-Emploi (PAAFE), Rapport d'évaluation*.

Conseil Economique et Social (Maroc), 2011. *Emploi des jeunes*.

BIT - Projet "Jeunes au travail". *Plan d'action 2012-2017*.

BIT - Projet "Jeunes au travail". *Plan d'action axé sur les résultats, OFPPT, 2014*.

BIT - Projet "Jeunes au travail". *Plan d'action axé sur les résultats, ANAPEC, 2014-2015*.

BIT - Projet "Jeunes au travail". *Plan d'action axé sur les résultats, DFP, 2014-2015*.

BIT - Projet "Jeunes au travail" et OFPPT (Direction régionale de l'Oriental), 2013 (Décembre). *Convention Cadre de Partenariat*.

BIT - Projet "Jeunes au travail" et OFPPT (Direction régionale de l'Oriental), 2014 (Novembre). *Convention Cadre de Partenariat*.

BIT - Projet "Jeunes au travail" et Réseau Marocain de l'Economie Sociale et Solidaire, s.d. *Convention de collaboration*.

BIT - Projet "Jeunes au travail" et Fondation Orient Occident, s.d. *Convention de collaboration*.

BIT - Projet "Jeunes au travail", s.d. *Termes et conditions/ Formation de tuteurs/Facilitateurs Programme CLE/BIT*.

Gouvernement of Canada & International Labour Organization, March 2012. *Grant Arrangement : Youth@Work: Employment for Youth Women And Men*.

Gouvernement of Canada & International Labour Organization, August 2014. *Amendment N°2 The Grant Arrangement : Youth@Work: Employment for Youth Women And Men*.

Université et l'Organisation Internationale du Travail représenté par le BIT, s.d.. *Lettre d'intention relative au Développement d'un Programme de Formation à l'Entreprenariat dans l'Université*.

Fondation Marocaine pour l'Education Financière et l'Organisation Internationale du Travail représenté par le BIT, s.d.. *Protocole d'Accord*.

International Labour Office, October 2011. *Youth@Work: Partnership for employment of Young Women and Men in Morocco*.

International Labour Office, March 2009. *Strategic Policy Framework 2010–15. Making decent work*

happen.

International Labour Office, avril 2014. *1^{er} Forum sur l'éducation financière des microentrepreneurs et TPE*. Yousra Hamed, Programme Finance Solidaire.

Ministère de l'Emploi et des Affaires sociales, Ministère des Affaires étrangères, du Commerce et du Développement et Bureau International du Travail, 2014. *Guide pratique pour les jeunes. Services en Entrepreneuriat et Employabilité Région de l'Oriental*.

Ministère de l'Emploi et des Affaires sociales, Ministère des Affaires étrangères, du Commerce et du Développement et Bureau International du Travail, 2014. *Compte-rendu – Réunion du Comité de Pilotage du projet "Jeunes au travail" du 19 février 2015*.

Ministère de l'Emploi et des Affaires sociales, Ministère des Affaires étrangères, du Commerce et du Développement et Bureau International du Travail, 2014. *Compte-rendu – Réunion du Comité de Pilotage du projet "Jeunes au travail" du 17 avril 2014*.

Ministère de l'Emploi et des Affaires sociales, Ministère des Affaires étrangères, du Commerce et du Développement et Bureau International du Travail, 2014. *Compte-rendu – Réunion du Comité de Pilotage du projet "Jeunes au travail" du 9 octobre 2014*.

OFPPT, OIT et MAECD, novembre 2014. *Etude de faisabilité d'une évaluation d'impact selon la méthode aléatoire du programme CLE au sein des instituts de formation professionnelle de l'OFPPT*. Auteurs : Alexandra Avdeenko, Océane Briand, Prof. Dr. Markus Frölich, Université de Mannheim, Centre d'Econométrie et d'Economie Empirique (CEEE).

Organisation Internationale du Travail, janvier 2015. *Plan de Mise en Œuvre (PMO) - Projet "Jeunes au travail", 2012-2017*.

Termes de référence, s.d. *Etude de faisabilité pour une évaluation d'impact (selon la méthode aléatoire) du programme CLE au sein des instituts de formation professionnelle de l'OFPPT*.

Evaluation mi-parcours indépendante du projet « Jeunes au Travail » au Maroc

Titre	Projet Jeunes au Travail (J@W)
Pays	Royaume du Maroc – régions Souss-Massa-Drâa ; L'Oriental et l'axe Casablanca-Kenitra
Budget total	\$ 7.835.700
Bailleur de fonds	Gouvernement du Canada, Ministère des Affaires étrangères, commerce et développement (MAECD)
Date de début	12-mars-2012
Date de fin	31-mars-2017
Durée (en année)	5
Code CT	MOR/12/03/CAN
Numéro IRIS	103606
Numéro Award	501060
Département	ENTREPRISES
Unité administrative	Petites et moyennes entreprises (SME)
Gestionnaire d'évaluation	Severine Deboos, SFP
Dates de l'évaluation	
Equipes de l'évaluation	

- I. INTRODUCTION ET JUSTIFICATIF DE L'EVALUATION
- II. BREF APERCU SUR LE PROJET
 - II.1. Contexte du projet
 - II.2. Justification
 - II.3. Objectifs du projet Y@W
 - II.4. Les groupes cibles du projet
 - II.5 La stratégie de mise en œuvre du projet
 - II.6. Résultats attendus du projet « Jeunes au Travail »
- III EVALUATION A MI-PARCOURS
 - III.1. Objectif général de l'évaluation
 - III.2. Champ de l'évaluation
 - III.3. Principaux acteurs intéressés par l'évaluation
 - III.4. Critères et questions d'évaluation
 - III.5 Méthodologie
 - III.6. Résultats attendus de l'évaluation
 - III.7. Conduite et gestion de l'évaluation, plan de travail et calendrier
 - III.8. Calendrier d'exécution

I. INTRODUCTION ET JUSTIFICATIF DE L'ÉVALUATION

L'évaluation indépendante du projet « Jeunes au Travail » est conduite conformément à la politique du BIT en matière d'évaluation des projets. Elle a pour objectif de jeter un regard rétrospectif sur les points forts et les points faibles du projet ainsi que les opportunités et les contraintes qui se manifestent durant sa mise en œuvre. Par ailleurs, cette évaluation permettra (i) d'analyser les résultats obtenus, leur adéquation par rapport aux objectifs fixés dans le document de projet et (ii) de faire des recommandations/orientations sur les modifications et efforts éventuels à apporter pour assurer le succès du projet. Elle constitue également une base d'amélioration des stratégies en matière de promotion de l'entrepreneuriat et l'emploi des jeunes et des femmes.

II. BREF APERÇU SUR LE PROJET

II.1. Contexte du projet

Le Maroc a connu d'importants progrès socio-économiques au cours des dix dernières années, notamment une croissance économique stable ainsi qu'une baisse des taux de chômage et de pauvreté. Toutefois, deux groupes importants sur le marché du travail marocain n'ont à ce jour pas profité de ce progrès, à savoir les jeunes et les femmes. La participation des jeunes et des femmes au marché du travail au Maroc a fait l'objet d'une étude approfondie publiée en 2010¹. Les résultats ont clairement révélé la position défavorable de bon nombre de jeunes et de femmes sur le marché du travail au Maroc.

- Le taux de chômage des jeunes est élevé, avec un taux de 18 % par rapport au taux de chômage des adultes (10 %). Le chômage est un phénomène essentiellement urbain (chômage urbain de 15 %, le chômage rural 4 %) frappant surtout les jeunes. Plus de 40% des chômeurs au Maroc ont moins de 25 ans ;
- Le taux d'activité de la population féminine au Maroc est très faible : 29 %. Le plus grand défi pour les femmes au Maroc, comme dans beaucoup d'autres pays de la région, ce n'est pas tant le chômage mais un niveau élevé d'inactivité qui, contrairement à la plupart d'autres régions, n'est que dans une faible mesure attribuable à leurs études ;
- Il est largement admis que ces statistiques de chômage ne décrivent pas adéquatement la situation du marché du travail au Maroc, où de nombreux jeunes et/ou les femmes ne peuvent pas se permettre d'être au chômage. Le sous-emploi, l'emploi informel précaire, ou le travail familial non rémunéré ne sont pas couverts par ces indicateurs. Le taux de sous-emploi au Maroc s'élève à 20 % (y compris le chômage déguisé). Ce qui signifie que tous les taux de chômage présentés ci-dessus doivent être multipliés par 2 afin de couvrir le sous-emploi ;
- Enfin, il est important de mentionner que les personnes qui ont un emploi ne peuvent pas toujours avoir accès à un travail de qualité. On estime que 75 % de l'emploi marocain est un emploi informel sans aucune protection sociale. La grande majorité des travailleurs informels sont des travailleurs indépendants.

Avec la mise en œuvre d'interventions ciblées, les jeunes et les femmes pourraient contribuer de manière significative au progrès économique et social du pays.

II.2. Justification

Un manque de possibilités d'emploi pour les jeunes femmes et les hommes peut conduire à des troubles sociaux et des conflits tels que la violence et la délinquance juvénile. Cet aspect est d'une grande importance dans tous les pays, mais particulièrement pressante dans les pays de la région du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord, où les jeunes sont confrontés à des défis spécifiques, en particulier les jeunes femmes, pour accéder au marché du travail, réduisant ainsi leurs chances de trouver un emploi.

Les barrières spécifiques à l'entrée sont un manque d'information sur le marché du travail et d'expérience en

¹ Mariangels Fortuny and Jalal Al Hussein, Labour Market Policies and Institutions: a Synthesis Report - The cases of Algeria, Jordan, Morocco, Syria and Turkey, BIT 2010

recherche d'emploi, le manque d'expérience de travail, le manque de capitaux pour l'auto-emploi ou le démarrage d'entreprises. Par ailleurs, les aspirations des jeunes et de leurs parents qui ne correspondent pas toujours aux réalités du marché du travail.

En outre, les lacunes persistantes dans l'égalité des sexes empêchent la pleine participation des femmes dans l'économie et la société et ralentit le processus de développement inclusif. Ainsi donc, le projet « Jeunes au Travail » vient en réponse aux facteurs suivants :

- **L'inadéquation entre les compétences acquises dans les systèmes éducatifs et les besoins du marché du travail : le projet renforce cet aspect de deux façons :** 1) en dirigeant activement les jeunes auprès des prestataires de services d'appui au développement des entreprises (publics et privés) et 2) en renforçant les liens entre les institutions de formation professionnelle et le secteur privé ;
- **Les préjugés culturels sur le potentiel des jeunes et des femmes :** le projet conjugue des efforts particuliers en faveur de la hausse du niveau de représentation des jeunes et des femmes en tant que participants actifs dans l'économie et la société, afin de créer plus d'intérêt à embaucher des jeunes dans le secteur privé ainsi qu'accroître l'accès des jeunes et des femmes à l'entrepreneuriat comme choix de carrière ;
- **Le défi démographique de grandes cohortes de jeunes entrant sur le marché du travail et le manque d'emplois de qualité disponibles pour les jeunes :** le projet vise à développer de nouveaux emplois et permettre aux jeunes d'améliorer leurs compétences pour accéder à des possibilités existantes ;
- **Le manque de coordination et de dialogue entre les intervenants et les prestataires de services financiers et non-financiers en entrepreneuriat et employabilité :** le projet répond à cela en facilitant les liens et le dialogue entre les fournisseurs de services et entre les jeunes et les fournisseurs de services tout en renforçant leur capacité à offrir des services durables axés sur la demande du marché du travail. Bien qu'il y ait une certaine connaissance du défi de l'emploi des jeunes et des femmes, très peu est connu au sujet de l'efficacité des politiques et programmes pour l'emploi. Le Maroc a instauré des mesures pour aider les jeunes et les femmes à opérer la transition vers le marché du travail.

Bien qu'il y ait une certaine connaissance du défi de l'emploi des jeunes et des femmes, très peu est connu au sujet de l'efficacité des politiques et programmes pour l'emploi. Le Maroc a instauré des mesures pour aider les jeunes et les femmes à opérer la transition vers le marché du travail.

Cependant, ceci est entravé par un manque d'information sur les options du gouvernement, sur ce qui fonctionne dans différentes situations, sur ce qui a été tenté et ce qui a échoué. En particulier, l'absence de données d'évaluation servant de base à la conception de politiques et de programmes est un problème grave. Selon l'inventaire de la Banque Mondiale tenu auprès de 300 programmes d'emploi des jeunes, un seul programme sur dix à travers le monde a fait une évaluation de l'impact, y compris une analyse coûts-bénéfices. Pour le Maroc et la région MENA, ce type de preuve est inexistant.

Par conséquent, toute nouvelle initiative sur les programmes du marché du travail en faveur des jeunes et des femmes doit inclure un suivi rigoureux et une composante d'évaluation et la production d'éléments de preuves sur ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas. Le projet prévoit plusieurs mesures afin de produire ces preuves et à les partager avec le public.

II.3. Objectifs du projet Y@W

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 grands résultats suivants à la fin du projet :

1. Compétences entrepreneuriales améliorées ainsi que sensibilisation au monde de l'entreprise des jeunes femmes et hommes scolarisés.

2. Meilleur accès des décideurs gouvernementaux aux recommandations pourtant sur l'amélioration des politiques et programmes de promotion de l'emploi des jeunes et de l'entrepreneuriat féminin.
3. Renforcement des centres d'emploi public à offrir des services d'emploi adaptés aux jeunes femmes et hommes qui ne sont plus dans le système scolaire dans les régions pilotes.
4. Renforcement des capacités des prestataires SAE à offrir des services d'appui financiers et non-financiers adaptés aux jeunes femmes et hommes qui ne sont plus dans le système scolaire pour les aider à créer ou développer leurs entreprises dans les régions pilotes.

II.4. Les groupes cibles du projet

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

1. **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 de l'Emploi et des Affaires Sociales (MEAS), 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 (OFPPT),: 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. le Ministère de la Jeunesse et des Sports, Ministère de l'Industrie, du Commerce, de l'Investissement et de l'Economie Numérique, chargé des Petites Entreprises et de l'Intégration du Secteur Informel;
 - e. les universités et les centres de formation professionnelle dispensant le programme d'éducation entrepreneuriale Comprendre l'entreprise (CLE) ;
 - f. les prestataires de services d'appui au développement des entreprises (travail avec les femmes et/ou les jeunes en particulier) et d'autres ONG qui travaillent avec les femmes et les jeunes ainsi que des institutions de microfinance ;
 - g. les prestataires de services d'appui à l'entrepreneuriat et employabilité (publics et privés) ;
 - h. associations nationales pour la jeunesse et les Associations nationales de femmes entrepreneurs.
2. **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.

II.5 La stratégie de mise en œuvre 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 connaissance et l'appropriation nationale en vue de la pérennité des initiatives. La planification et la mise en œuvre des activités articulent différents niveaux :

1. Le bureau de projet est basé à Rabat au Maroc. Il est constitué du Conseiller technique principal du projet (qui coordonne les activités du projet au niveau national, en sus d'assumer la coordination régionale pour l'Axe Casablanca-Kénitra), d'une responsable de suivi et d'évaluation, de 2 coordonnateurs régionaux dans les régions de l'Oriental et du Souss-Massa-Drâa, un responsable administratif et financier (qui gère le Fonds pour les jeunes et par les jeunes), d'une assistante de projet et d'un chauffeur. La cellule technique est appuyée par des Consultants nationaux et internationaux qui interviennent de façon ponctuelle ;
2. Le Bureau du Caire et d'Alger qui appuient le bureau sur respectivement des aspects administratifs et financiers ;

3. le Siège du BIT qui appuie techniquement la cellule technique dans la planification et coordination des activités ;
4. le Comité de pilotage qui stimule la collaboration qui est attendue des partenaires sociaux. Il est composé des représentants des institutions suivantes : Ministère de l'Emploi et des Affaires Sociales (Royaume du Maroc), Ministère des Affaires étrangères, Commerce et Développement du Canada 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 – Ministère de l'Education nationale et de la formation professionnelle (Maroc), projet « jeunes au travail » (BIT).

II.6. Résultats attendus du projet « Jeunes au Travail »

1. 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. 75 % des recommandations basées sur l'évaluation du développement de l'entrepreneuriat Féminin (DEF) sont jugées pertinents par les décideurs politiques en vue de leur transformation en plan d'action national pour le DEF.
3. 8.000 jeunes non-diplômés, dont 4.000 jeunes femmes, sont desservis par l'ANAPEC dans les trois régions de mise en œuvre du projet. 4.000 ont trouvé un emploi et 4000 sont inscrits dans des programmes de formation/éducation. 75 % sont satisfaits des services offerts par l'ANAPEC.
4. 20.000 jeunes, dont 12.000 jeunes femmes sont desservis par les prestataires SAE. 75 % sont satisfaits des services financiers et non-financiers fournis.

III EVALUATION A MI-PARCOURS

III.1. Objectif général de l'évaluation

Le but de l'évaluation est d'apprécier dans quelle mesure le projet est sur la bonne voie afin d'atteindre ses objectifs en mettant particulièrement l'accent sur la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité des actions entreprises. Sur cette base, l'évaluation devra fournir des recommandations appropriées afin de mettre en œuvre les ajustements nécessaires, s'il y a lieu, pour assurer le succès du projet, mais aussi une appréciation de la conception, de la stratégie suivie et des performances du projet afin de rendre compte aux mandants et aux bailleurs de fonds. Elle permettra également au pays, au BIT et à ses partenaires de tirer des leçons appropriées pour mieux aborder les questions de promotion de l'emploi des jeunes au Maroc.

III.2. Champ de l'évaluation

L'évaluation couvrira la période comprise entre le lancement du projet et la visite de l'évaluateur sur le terrain afin d'évaluer les résultats atteints dans les délais convenus lors de la planification et apprécier la situation par rapport aux résultats encore à atteindre avant la clôture du projet.

Les principales questions d'évaluation prendront en considération les réalisations du projet, les contraintes et difficultés rencontrées dans l'atteinte des résultats, avec une attention particulière sur les aspects suivants :

- Contribution du projet aux réalisations et indicateurs correspondants du Programme et Budget (P&B) du BIT (voir tableau ci-joint);
- Contribution du projet à la réalisation de l'Agenda du Travail Décent pour l'Afrique (DWAA) et du Programme Pays pour le Travail Décent (PPTD) du Maroc ;
- Contribution du projet à l'intégration de la dimension Genre dans sa programmation, sa planification et mise en œuvre des activités des activités.

III.3. Principaux acteurs intéressés par l'évaluation

Les principaux acteurs intéressés par l'évaluation sont : les mandants et les partenaires dans les différentes zones couvertes par le projet, le bailleur de fonds, le BIT Genève (SME, Entreprises, PARDEV), le Bureau du Caire et d'Alger, etc.

Les institutions suivantes :

COMITE DE PILOTAGE	Ministère de l'Emploi et des Affaires Sociales	MEAS
	Ministère des Affaires Etrangères, Commerce et Développement - Ambassade du Canada	MAECD
	Agence Nationale de Promotion de l'Emploi et des Compétences	ANAPEC
	Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail	OFPPT
	Département de la Formation Professionnelle - Ministère de l'Education Nationale et de la Formation Professionnelle	DFP
AU NIVEAU CENTRAL	Université Hassan II Casablanca	UH2C
	Université Mohamed V Rabat	UM5R
	Fondation Marocaine pour l'Education Financière	FMEF
	Centre Mohammed VI de Soutien à la Microfinance Solidaire	CMSMS
	Al Amana Microfinance	-
	Association des Femmes chefs d'Entreprises du Maroc	AFEM
	Association Marocaine d'Appui à la Promotion de la Petite Entreprise	AMAPPE
	La Confédération Générale des Entreprises du Maroc	CGEM
	Agence Nationale pour la Promotion des Petites et Moyennes Entreprises	ANMPE
	Office du Développement de la Coopération	ODCO
	Département du Suivi & Evaluation de l'UNDAF	BCR
A L'ORIENTAL	Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail	OFPPT
	Agence nationale de promotion de l'emploi et des compétences	ANAPEC
	Office du Développement de la Coopération	ODCO
	Université Mohamed Premier Oujda	UMPO
	Département de la Formation Professionnelle-Ministère de l'Education Nationale et de la Formation Professionnelle	DFP
	Centre Régional d'Investissement de l'Oriental	CRI Oujda
AU SOUSS MASSA DRAA	Université Ibn Zohr Agadir	UIZA
	Centre Régional d'Investissement du Souss Massa Draa	CRI Agadir
	Agence Nationale de Promotion de l'Emploi et des Compétences	ANAPEC
	Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail	OFPPT
	Office du Développement de la Coopération	ODCO
	Département de la Formation Professionnelle-Ministère de l'Education Nationale et de la Formation Professionnelle	DFP

III.4. Critères et questions d'évaluation

L'évaluation devra aborder l'ensemble des critères d'évaluation énumérés dans le guide du BIT en la matière. Les questions-clé ci-après sont destinées à guider l'évaluateur dans la collecte et l'analyse d'informations afin d'en faire ressortir des conclusions et recommandations, ainsi que des leçons apprises et les bonnes pratiques. En concertation avec le gestionnaire de l'évaluation, l'évaluateur pourra modifier ou supprimer certaines questions qui ne seraient pas assez pertinentes dans le cadre du projet « Jeunes au travail ». Toute autre information ou question que l'évaluateur pourrait souhaiter inclure devra être discutée avec le gestionnaire de l'évaluation.

1. Pertinence et alignement stratégique du projet

- Comment le projet s'aligne-t-il aux priorités définies dans l'UNDAF et le Programme pays pour le travail décent (PPTD), ainsi qu'aux priorités des stratégies nationales de développement, à l'atteinte des résultats du MEAS et des autres cadres conjoints d'assistance au développement? Est-ce que la conception, l'organisation et les stratégies opérationnelles du projet étaient appropriées à la politique de promotion de l'emploi, aux besoins des jeunes et des femmes? Les objectifs immédiats du projet répondent-ils aux besoins des populations cibles ?
- Quelle est la contribution du projet aux cibles de l'Agenda du travail décent pour l'Afrique et des autres cadres stratégiques régionaux et à quel point le projet a-t-il promu la cohérence, la complémentarité et l'alignement avec d'autres projets ou programmes du BIT dans le pays et dans la région ?

2. Validité de la conception du projet

- Le projet « Jeunes au Travail » était-il logique et cohérent dans sa conception ? Ainsi, y a-t-il réellement une relation de cause à effet entre les activités, objectifs immédiats, objectifs intermédiaires et les objectifs de développement visés par le projet ? A-t-on clairement défini des indicateurs de performance avec des niveaux de référence et cibles ?
- Au vu des résultats atteints, la conception du projet était-elle réaliste ?
- La conception du projet a-t-elle intégré une stratégie de durabilité ?
- 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 ?
- Comment la question de genre a-t-elle été traitée dans le projet ?

3. Performances et efficacité du projet

- A quel point les objectifs du projet ont-ils été atteints jusqu'à maintenant ?
- La quantité et la qualité des objectifs immédiats et intermédiaires réalisés jusqu'ici sont-elles satisfaisantes ? Les bénéficiaires ont-ils profité équitablement aux hommes et aux femmes ?
- Qu'est-ce qui peut être considéré comme domaine de succès au vu des interventions du projet ? Quels facteurs ont contribué à ces succès ?
- Dans quelles aires géographiques et composantes les interventions du projet ont-elles enregistré de bonnes performances ?
- Dans quelles aires géographiques et composantes 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 ?

4. Efficacité des ressources utilisées et application de la gestion axée sur les résultats

- Les ressources (financières, humaines, temporelles, expertise, etc.) ont-elles été allouées stratégiquement de façon à assurer l'atteinte des objectifs immédiats et intermédiaires ?
- 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/outputs sont-elles conformes aux ressources mobilisées ?
- Les fonds et les activités ont-ils été produits à temps et dans le respect des normes ?
- Les ressources ont-elles été allouées de façon adéquate pour assurer l'atteinte des indicateurs cibles de performance du projet ?

5. Efficacité de l'organisation managériale du projet

- Les services compétents du BIT au Maroc (Cellule technique), au Caire (Bureau Pays), à Alger (Bureau Sous-Régional pour le MENA), à Genève (Siège) ont-ils assuré un appui adéquat pour une meilleure gestion du projet sur les plans technique, programmatique, administratif et financier ?
- La structure managériale du projet a-t-elle permis l'atteinte de bons résultats et l'efficacité des réalisations ? Y a-t-il une compréhension claire des rôles et des responsabilités par tous ceux qui sont impliqués, particulièrement les parties prenantes clés et les partenaires au niveau national ?
- Le projet a-t-il un système de suivi et évaluation fonctionnel ? A quel point était-il efficace ?
- Le projet a-t-il fait une utilisation stratégique de la coordination et de la collaboration avec d'autres projets du BIT et avec d'autres bailleurs de fonds dans le pays pour accroître son efficacité et son impact ?

6. Impact et durabilité du projet

- Quel a été l'impact jusqu'à maintenant du projet au niveau de chacune des zones (Régions Souss-Massa-Drâa, L'Oriental, Axe Casablanca-Kénitra) couvertes ?
- Les éventuels changements observés en direction de la promotion de l'emploi des jeunes et des femmes (dans les attitudes, les capacités, les institutions, etc.) peuvent-ils être attribués aux interventions du projet ?
- A quel point les considérations liées à la durabilité ont-elles été prises en compte dans l'exécution des

activités du projet ?

- Les capacités des agents d'exécution ont-elles été suffisamment renforcées pour assurer la durabilité des réalisations au-delà de la période de mise en œuvre du projet ?
- A quel point la stratégie de sortie du projet est-elle efficace et réaliste ?

7. Leçons apprises

- Quelles bonnes pratiques peuvent être retenues depuis le lancement du projet « Jeunes au Travail » sur lesquels le projet peut s'appuyer pour réaliser ses objectifs et pour servir d'exemple à des futurs projets similaires ?
- Quelles sont les mauvaises expériences et pratiques à corriger afin d'assurer la bonne marche du projet « Jeunes au Travail » et la réalisation de ses objectifs ?
- Est-ce que l'approche du projet peut être répliquée ailleurs ou redimensionnée pour couvrir plus de zones/pays concernés par les questions de promotion de l'emploi des jeunes et des femmes? Il s'agira entre autres de : Identifier les bonnes et mauvaises pratiques les plus significatives dans le cadre du projet, de les documenter et d'élaborer des recommandations à leur sujet.
- Identifier les avantages comparatifs du BIT par rapport à d'autres partenaires œuvrant dans la promotion de l'emploi des jeunes ;
- Identifier les principales leçons les plus significatives pour la réussite d'un projet de promotion de l'emploi des jeunes et des femmes dans un contexte comme celui du Maroc ;
- Formuler des recommandations appropriées à l'endroit de chacune des parties prenantes clés du projet « jeunes au travail ».

III.5 Méthodologie

La méthodologie combinera les approches quantitatives et qualitatives. L'évaluateur collectera des informations sur la base d'une revue documentaire à partir des documents qui lui seront fournis et les confrontera pour validation entre elles et aux données primaires qu'il obtiendra de différentes sources lors des visites sur terrain et lors des entretiens. Durant le processus de collecte de données, l'évaluateur comparera, validera et fera des validations croisées de données issues de différentes sources (personnel du projet, partenaires de mise en œuvre et bénéficiaires) et de différentes méthodologies (revue documentaire, visites sur le terrain et entretiens)

Revue documentaire:

En prélude au travail sur le terrain, l'évaluateur fera la revue des documents suivants :

- Documents du projet ;
- Tous les rapports d'avancement du projet ;
- Scorecards ;
- Base de données, rapports périodiques, rapports de missions de suivi sur terrain ;
- Programme et Budget du BIT 2012-2014 ;
- Programmes Pays pour le Travail Décent (PPTD) du Maroc;
- Toute autre publication clé ou étude produite dans le cadre du projet.

Entretiens individuels avec le personnel du BIT et entretiens sur le terrain ou par téléphone avec :

- des spécialistes du BIT : au siège du BIT (YEP, SFP, SME) et les collègues sur le terrain impliqués au bureau du Caire et d'Alger.
- les mandants de l'OIT au Maroc (représentants des employeurs et des travailleurs et départements ministériels) ;
- les institutions impliquées dans la mise en œuvre du projet, notamment les autorités provinciales, l'ANAPEC, l'OFPPT, les universités, etc.;
- la représentation diplomatique du Canada au Maroc, le MAECD ;
- d'autres partenaires au développement, y compris le personnel des agences de développement ;
- les bénéficiaires du projet dans les zones couvertes et les acteurs de la communauté au niveau local.

Visites de terrain :

Les visites de terrain seront organisées sur les zones du projet : Souss-Massa-Drâa, L'Oriental, l'axe Casablanca-Kenitra. L'évaluateur visitera un échantillon représentatif des lieux d'activités du projet. Il utilisera aussi sur place tout autre moyen possible pour obtenir des informations indispensables et disponibles sur les sites non visités.

Ces visites sur le terrain devraient pouvoir être organisées sur une période de trois jours pour chaque région.

Débriefing :

Le consultant présentera ses résultats préliminaires et recommandations à la cellule technique « Jeunes au Travail » au Maroc avant son départ, ainsi qu'au comité de pilotage.

Il présentera les points principaux de son rapport final à Genève devant l'équipe de l'unité de Petites et moyennes entreprises et d'autres responsables du BIT (PARDEV, EVAL). Cette présentation pourra se faire par vidéo conférence.

III.6. Résultats attendus de l'évaluation

Au terme de son mandat, le consultant rendra disponible :

- Un rapport consolidé écrit de 30 pages maximum (+ annexes) répondant aux différentes questions et précisions d'analyse citées ci-dessus, notamment, la pertinence du projet et les performances en termes d'efficacité, d'efficience, de durabilité et d'impact, les leçons apprises, les recommandations pertinentes pour des expériences ultérieures, etc. Ce rapport comportera entre autres un résumé exécutif concis et réalisé suivant le canevas standard du BIT en matière d'évaluations indépendantes et expliquant la méthodologie utilisée et ses limites, les résultats, les recommandations et les leçons apprises à l'issue de l'évaluation. Les annexes seront composées des TDR, de la liste des personnes rencontrées, des tableaux de données complémentaires, des questionnaires utilisés, etc. ;
- Des outils de restitutions (présentation PowerPoint) des principales conclusions et leçons tirées de l'évaluation.

Le rapport final devra suivre le canevas suivant :

- Page de couverture reprenant les données clés du projet (titre du projet, code du projet, donateur, date de début et date de fin, budget, domaine technique du projet, unité de gestion au BIT, couverture géographique) ; et les caractéristiques de l'évaluation (type d'évaluation, unité de gestion au BIT, dates de début et de fin de la mission d'évaluation, nom de l'évaluateur, date de soumission du rapport d'évaluation) ;
- Résumé exécutif (3 à 5 pages maximum) ;
- Contexte de la mise en œuvre du projet et sa logique d'intervention ;
- But, champ et destinataires de l'évaluation ;
- Méthodologie ;
- Résultats (le contenu de cette section doit être organisé suivant les questions posées dans les TDR) ;
- Leçons apprises et bonnes pratiques ;
- Conclusions ;
- Recommandations (12 au maximum ; préciser les destinataires des recommandations) ;
- Orientations futures possibles ;
- Annexes :
 - Calendrier, outils de travail et personnes interviewées
 - Liste des documents du projet examinés
 - Autres documents consultés
 - TDR
 - Matrices diverses (Résultats, cas de succès et d'échecs, etc.)
 - Résumé de l'évaluation (suivant la maquette et le canevas fournis par le BIT)

III.7. Conduite et gestion de l'évaluation, plan de travail et calendrier

Profil du/de la consultant(e)

- L'évaluation sera conduite de préférence par un consultant ayant au moins dix ans d'expérience, principalement dans le contexte MENA ;
- de niveau d'études universitaires de troisième cycle en sciences économiques, juridiques, sociales ou en management, le consultant 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 au Maroc ;
- développement des entreprises, en particulier des TPE, PME et des institutions de microfinance ;
- développement local avec une sensibilité à l'approche genre ;
- La capacité de communication bilingue en français et en anglais et une parfaite maîtrise de l'arabe.
- La 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.

Gestion de l'évaluation

Le consultant adressera le rapport d'évaluation à la gestionnaire de l'évaluation (Mme Séverine Deboos, deboos@ilo.org) et devra discuter avec elle de toutes les questions techniques et méthodologiques en cas de besoin. L'évaluation se fera avec tous les appuis requis du projet, du Bureau du projet à Rabat et de l'unité d'appui technique à Genève. L'équipe de projet appuiera le consultant pendant toute la durée de l'évaluation et s'assurera entre autres que la documentation relative au projet est mise à jour et facilement accessible.

III.8. Calendrier d'exécution

La durée totale de l'évaluation est estimée à 30 jours de travail débutant au plus tard au courant du mois de février 2015. Le consultant bénéficiera d'un contrat portant sur une durée de trente jours de travail incluant les travaux préparatoires, les travaux de terrain et la rédaction du rapport.

Phases de l'évaluation et responsabilités

I-BIT :

- Préparation des TDR, consultation avec les partenaires-clé et le staff Gestionnaire de l'évaluation
- Identification d'un évaluateur indépendant
- Etablissement du contrat et préparation du budget et de la logistique

II-Consultant :

- Briefing téléphonique avec le gestionnaire de l'évaluation
- Entretiens téléphoniques avec le bureau du projet et unités techniques concernées au siège de l'OIT à Genève
- Revue documentaire
- Elaboration en desk des outils de l'évaluation
- Planification de la mission au Maroc.
- Voyage au Maroc
- Entretiens avec le staff/gestionnaire du projet
- Consultations des parties prenantes sur le terrain
- Débriefing et présentation des résultats préliminaires au bureau du projet et au comité de pilotage du projet
- Brouillon du rapport d'évaluation rédigé sur la base de la revue documentaire et des visites sur le terrain
- Présentation du rapport final au BIT (présentiel ou par vidéo conférence).

III-Gestionnaire de l'évaluation

- partage de rapport d'évaluation auprès des parties prenantes clés du projet

- Consolidation des commentaires des parties prenantes et envoi au « Evaluation team leader»
- Soumission officielle du rapport à PARDEV

VIII Approbation du rapport par EVAL

ANNEXE I

RESULTATS ESCOMPTEES ET INDICATEURS DU PROJET Y@W

(voir document en pièce jointe)

Annexe 6 : Critères et questions évaluatives (modifications proposées par le consultant)

Questions es TDRs	Modifications proposées
1. Pertinence et alignement stratégique du projet	
<p>Comment le projet s’aligne-t-il aux priorités définies dans l’UNDAF et le Programme pays pour le travail décent (PPTD), ainsi qu’aux priorités des stratégies nationales de développement, à l’atteinte des résultats du MEAS et des autres cadres conjoints d’assistance au développement ?</p>	<p>Sans changement</p>
<p>Est-ce que la conception, l’organisation et les stratégies opérationnelles du projet étaient appropriées à la politique de promotion de l’emploi, aux besoins des jeunes et des femmes ?</p>	<p>Sans changement</p>
<p>Les objectifs immédiats du projet répondent-ils aux besoins des populations cibles ?</p>	<p>Sans changement</p>
<p>Quelle est la contribution du projet aux cibles de l’Agenda du travail décent pour l’Afrique et des autres cadres stratégiques régionaux et à quel point le projet a-t-il promu la cohérence, la complémentarité et l’alignement avec d’autres projets ou programmes du BIT dans le pays et dans la région ?</p>	<p>Il s’agit là de deux idées formulées en une seule question. Il serait préférable de les distinguer ainsi :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Quelle est la contribution du projet aux cibles de l’Agenda du travail décent pour l’Afrique et des autres cadres stratégiques régionaux ? - Le projet a-t-il promu la cohérence, la complémentarité et l’alignement avec d’autres projets ou programmes du BIT dans le pays et dans la région ? <p>D’autre part, la deuxième question relève plus du critère de cohérence externe du projet (voir point 4).</p>
2. Validité de la conception du projet	
<p>Le projet « Jeunes au Travail » était-il logique et cohérent dans sa conception ?</p>	<p>Sans changement</p>
<p>Ainsi, y a-t-il réellement une relation de cause à effet entre les activités, objectifs immédiats, objectifs intermédiaires et les objectifs de développement visés par le projet ?</p>	<p>Sans changement</p>
<p>A-t-on clairement défini des indicateurs de performance avec des niveaux de référence et cibles ?</p>	<p>Sans changement</p>

Questions es TDRs	Modifications proposées
Au vu des résultats atteints, la conception du projet était-elle réaliste ?	Sans changement
La conception du projet a-t-elle intégré une stratégie de durabilité ?	Sans changement
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 ?	Sans changement
Comment la question de genre a-t-elle été traitée dans le projet ?	Sans changement
3. Performances et efficacité du projet	
A quel point les objectifs du projet ont-ils été atteints jusqu'à maintenant ?	Sans changement
La quantité et la qualité des objectifs immédiats et intermédiaires réalisés jusqu'ici sont-elles satisfaisantes ?	Sans changement
Qu'est-ce qui peut être considéré comme du domaine de succès au vu des interventions du projet ? Quels facteurs ont contribué à ces succès ?	Sans changement
Dans quelles aires géographiques et composantes les interventions du projet ont-elles enregistré de bonnes performances ?	Sans changement
Dans quelles aires géographiques et composantes les interventions du projet ont-elles eu peu de succès ? Quels facteurs ont contribué au succès ou ont constitué des contraintes et pourquoi ?	Sans changement
Y a-t-il des résultats inattendus du projet ?	Sans changement
4. Efficience des ressources utilisées et application de la gestion axée sur les résultats	
Les ressources (financières, humaines, temporelles, expertise, etc.) ont-elles été allouées stratégiquement de façon à assurer l'atteinte des objectifs immédiats et intermédiaires ?	Sans changement

Questions es TDRs	Modifications proposées
<p>Les ressources ont-elles été utilisées de façon efficiente ?</p> <p>Aurait-on pu obtenir les mêmes résultats à un coût moindre ?</p> <p>La qualité et la quantité des produits/outputs sont-elles conformes aux ressources mobilisées ?</p>	Sans changement
<p>Les fonds et les activités ont-ils été produits à temps et dans le respect des normes ?</p>	Sans changement
<p>Les ressources ont-elles été allouées de façon adéquate pour assurer l'atteinte des indicateurs cibles de performance du projet ?</p>	Sans changement
<p>4. Efficacité de l'organisation managériale du projet</p>	<p>Cohérence interne et externe</p>
<p>Les services compétents du BIT au Maroc (Cellule technique), au Caire (Bureau Pays), à Alger (Bureau Sous-Régional pour le MENA), à Genève (Siège) ont-ils assuré un appui adéquat pour une meilleure gestion du projet sur les plans technique, programmatique, administratif et financier ?</p>	<p>Il serait recommandé de regrouper les questions de cette partie ainsi :</p> <p><i>Cohérence interne :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - organisation managériale du projet / structure managériale - rôles et responsabilités des parties prenantes - système de suivi et évaluation <p><i>Cohérence externe :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - cohérence, la complémentarité et l'alignement avec d'autres projets ou programmes du BIT dans le pays et dans la région - utilisation stratégique de la coordination et de la collaboration avec d'autres projets du BIT et avec d'autres bailleurs de fonds dans le pays
<p>La structure managériale du projet a-t-elle permis l'atteinte de bons résultats et l'efficacité des réalisations ?</p> <p>Y a-t-il une compréhension claire des rôles et des responsabilités par tous ceux qui sont impliqués, particulièrement les parties prenantes clés et les partenaires au niveau national ?</p>	
<p>Le projet a-t-il un système de suivi et évaluation fonctionnel ?</p> <p>A quel point était-il efficace ?</p>	
<p>Le projet a-t-il fait une utilisation stratégique de la coordination et de la collaboration avec d'autres projets</p>	

Questions es TDRs	Modifications proposées
du BIT et avec d'autres bailleurs de fonds dans le pays pour accroître son efficacité et son impact ?	
6. Impact et durabilité du projet	
Quel a été l'impact jusqu'à maintenant du projet au niveau de chacune des zones (Régions Souss-Massa-Drâa, L'Oriental, Axe Casablanca-Kénitra) couvertes ?	Il est prématuré de parler impact pour le projet.
Les éventuels changements observés en direction de la promotion de l'emploi des jeunes et des femmes (dans les attitudes, les capacités, les institutions, etc.) peuvent-ils être attribués aux interventions du projet ? A quel point les considérations liées à la durabilité ont-elles été prises en compte dans l'exécution des activités du projet ?	L'attribution exige des enquêtes approfondies telles que préconisées par l'évaluation aléatoire.
Les capacités des agents d'exécution ont-elles été suffisamment renforcées pour assurer la durabilité des réalisations au-delà de la période de mise en œuvre du projet ?	Sans changement
A quel point la stratégie de sortie du projet est-elle efficace et réaliste ?	Sans changement
7. Leçons apprises	
Quelles bonnes pratiques peuvent être retenues depuis le lancement du projet « Jeunes au Travail » sur lesquels le projet peut s'appuyer pour réaliser ses objectifs et pour servir d'exemple à des futurs projets similaires ?	Sans changement
Quelles sont les mauvaises expériences et pratiques à corriger afin d'assurer la bonne marche du projet « Jeunes au Travail » et la réalisation de ses objectifs ?	Sans changement
Est-ce que l'approche du projet peut être répliquée ailleurs ou redimensionnée pour couvrir plus de zones/pays concernés par les questions de promotion de l'emploi des jeunes et des femmes? Il s'agira entre autres	Sans changement

Questions es TDRs	Modifications proposées
de : Identifier les bonnes et mauvaises pratiques les plus significatives dans le cadre du projet, de les documenter et d'élaborer des recommandations à leur sujet.	
Identifier les avantages comparatifs du BIT par rapport à d'autres partenaires œuvrant dans la promotion de l'emploi des jeunes	Sans changement
Identifier les principales leçons les plus significatives pour la réussite d'un projet de promotion de l'emploi des jeunes et des femmes dans un contexte comme celui du Maroc	Sans changement