

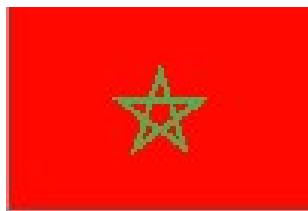
DOSSIER TECHNIQUE ET FINANCIER

INTERVENTION D'APPUI AU DEVELOPPEMENT DE L'ENTREPRENEURIAT DES JEUNES AU MAROC

MAROC

CODE DGD: NN 3017804

CODE NAVISION : MOR 1605111



LA COOPÉRATION
BELGE AU DÉVELOPPEMENT **.be**

TABLE DES MATIÈRES

1	TITRE ET DURÉE ESTIMÉE	8
2	ANALYSE CONTEXTUELLE	8
2.1	L'EMPLOI AU MAROC	8
2.2	CARTOGRAPHIE DES ACTEURS	10
2.3	LES 5 PHASES DE L'ACCOMPAGNEMENT DE L'ENTREPRENEURIAT ET LES SERVICES CLÉS	19
2.4	LEÇONS APPRISSES	23
3	PARTIES PRENANTES ET BÉNÉFICIAIRES	25
3.1	PARTIES PRENANTES	25
3.2	DÉTENTEURS DE DROITS	31
3.3	LES RÉGIONS D'INTERVENTION	32
4	STRATÉGIE	34
4.1	THÉORIE DU CHANGEMENT	34
4.2	PRINCIPES STRATÉGIQUES	35
4.3	CHAÎNE DE RÉSULTATS	38
4.4	PLANIFICATION OPÉRATIONNELLE	51
4.5	DURABILITÉ	52
5	RISQUES	54
5.1	RISQUES OPÉRATIONNELS	54
5.2	RISQUES DE DÉVELOPPEMENT	54
5.3	RISQUES DE RÉPUTATION	55
5.4	RISQUES FINANCIERS	55
5.5	RISQUES JURIDIQUES	56
6	THÉMATIQUES TRANSVERSALES ET PRIORITAIRES	57
6.1	APPROCHE DROITS	58
6.2	GENRE	58
6.3	ENVIRONNEMENT	58
6.4	ECONOMIE NUMÉRIQUE	59
7	BUDGET ET AUTRES RESSOURCES	60
7.1	RESSOURCES FINANCIÈRES	60
7.2	RESSOURCES HUMAINES	62

7.3	AUTRES RESSOURCES ET ENGAGEMENTS	64
8	MODALITÉS D'EXÉCUTION.....	65
8.1	CADRE LÉGAL	65
8.2	CYCLE DE VIE DE L'INTERVENTION.....	65
8.3	GESTION OPÉRATIONNELLE DE L'INTERVENTION	68
8.4	MONITORING ET REVUES	76
8.5	ADAPTATION DU DTF	79
9	PILOTAGE, SUIVI ET CADRE ORGANISATIONNEL.....	80
9.1	STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DE L'INTERVENTION.....	80
10	CHRONOGRAMME.....	85
PARTIE III : ANNEXES		86
1	CADRE DE RÉSULTATS.....	87
2	DESCRIPTIONS DE FONCTION.....	88
3	ELEMENTS DE BASELINE	101

ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS

ACM	Accords-Cadres de Mutualisation
ADS	Agence de Développement Social
AE	Auto-entrepreneur
AFD	Agence Française de Développement
AGR	Activité Génératrice de Revenus
ANAPEC	Agence Nationale de Promotion de l'Emploi et des Compétences
ANO	Avis de Non-Objection
APEFE	Association pour la Promotion de l'Education et de la Formation à l'Etranger
ASC	Accords Spécifiques de Coopération
ATN	Assistant Technique National
BAD	Banque Africaine de Développement
BERD	Banque européenne pour la reconstruction et le développement
BM	Banque Mondiale
BMC	Business Model Canvas
B to B	Business to Business
CAE	Conseiller en Auto-Emploi
CG4	4 ^{ème} contrat de gestion
CGEM	Confédération Générale des Entreprises du Maroc
CJD	Centre des Jeunes Dirigeants d'Entreprises
CMO	Convention de Mise en œuvre
COOPANAME	Mouvement des Coopératives d'Activités et d'Emploi
COFIL	Comité de Pilotage
CS	Convention Spécifique <i>ou</i> Convention de Subsidés
CSC	Cahier Spécial des Charges
CTB	Coopération Technique belge
DGD	Direction générale Coopération au développement et Aide humanitaire
D4D	Digital for development
DO	Développement Organisationnel
DTF	Dossier Technique et Financier
FFOM	Forces Faiblesses Opportunités Menaces
GAR	Gestion Axée sur les Résultats de Développement
GIZ	Coopération Technique Allemande

GPS	Global Positioning System
HCP	Haut-Commissariat au Plan
H/F	Homme/Femme
HQ	Siège (headquarters)
INDH	Initiative Nationale de Développement Humain
MTIP	Ministère du Travail et de l'Insertion Professionnelle
M&E	Monitoring & Evaluation
MJS	Ministère de la Jeunesse et des Sports
MoNop	Monitoring Opérationnel trimestriel
MTR	Revue à mi-parcours (<i>Mid-term Review</i>)
NEET	Ni en Emploi, ni en Education, ni en Formation (<i>Training en anglais</i>)
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Economiques
OFPPT	Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail
ONG	Organisation Non-Gouvernementale
OPS	Opérations
OSC	Organisation de la Société Civile
PC	Programme de Coopération
PIB	Produit Intérieur Brut
PME	Petite et Moyenne Entreprise
PTF	Partenaire Technique et Financier
PV	Procès-Verbal
RC	Renforcement des capacités
RH	Ressources Humaines
ROI	Règlement d'Ordre Intérieur
S&E	Suivi & Evaluation
TDR	Termes de Références
TIC	Technologies de l'Information et de la Communication
TPE	Très Petite Entreprise
TTP	Thèmes Transversaux et Prioritaires
UE	Union Européenne

RÉSUMÉ

L'intervention d'appui au développement de l'entrepreneuriat des jeunes au Maroc d'un montant de 3 millions d'euros et d'une durée programmée de 4 ans, a pour ambition de **contribuer à améliorer l'emploi et l'auto-emploi des jeunes au Maroc** (objectif général).

Son objectif spécifique est énoncé comme suit : **les jeunes deviennent des entrepreneurs et sont accompagnés dans la création d'auto-emploi durable**.

Le Ministère du Travail et de l'Insertion Professionnelle (MTIP), l'Agence Nationale de Promotion de l'Emploi et des Compétences (ANAPEC) et les Conseils Régionaux de Rabat-Salé-Kénitra et de l'Oriental sont les principales parties prenantes de cette intervention. Les détenteurs de droits sont les jeunes, entre 18 et 35 ans, diplômés ou non, porteurs de projets individuels ou collectifs dans tous les secteurs d'activité.

L'intervention vise les **quatre objectifs intermédiaires** suivants :

- Les jeunes disposent d'une gamme de services de qualité adaptés à leurs besoins pour accompagner la création et le développement de leur entreprise
- Les services aux jeunes entrepreneurs sont accessibles digitalement
- Les capacités des acteurs qui accompagnent les jeunes entrepreneurs sont renforcées
- Les réseaux d'acteurs qui accompagnent les jeunes entrepreneurs sont dynamisés

Par «accompagnement de l'entrepreneuriat», l'intervention fait référence aux cinq grandes phases de ce processus: information, sensibilisation, pré-crédation, création et post-crédation. Les trois dernières étapes feront l'objet d'un soutien particulier de cette intervention.

Ce Dossier Technique et Financier définit une série de principes stratégiques et promeut l'utilisation d'outils et de dispositifs marocains nouveaux ou existants (mentoring, pépinière d'entreprises ou incubateur, coopérative d'activités d'emploi, formation continue, réseaux d'entreprises, ...) qui seront adaptés et dynamisés pour répondre aux besoins spécifiques du public cible.

Une équipe d'intervention est prévue pour appuyer les partenaires et accompagner les changements. Des ressources humaines sont partagées avec l'intervention d'appui à la migration (MBI).

L'intervention est ancrée au siège de l'Agence Nationale de Promotion de l'Emploi et des Compétences (ANAPEC) à Casablanca et conduira ses activités dans les régions de Rabat-Salé-Kénitra et de l'Oriental.

Des synergies sont prévues avec d'autres interventions de la coopération bilatérale belge et avec le projet Min Ajliki 2.0 -conduit par l'APEFE- qui cible plus spécifiquement les femmes entrepreneures.

L'intervention est conduite en régie (gestion financière et achats) en accord avec les partenaires. La contribution de l'Etat marocain sera de 1 600 000 Euros.

FICHE ANALYTIQUE

Fiche analytique de la formulation	
Intitulés & codes	Intervention d'Appui au Développement de l'Entrepreneuriat des Jeunes au Maroc Code DGD : NN 3017804 Code CTB (Navision) : MOR1605111
Institutions responsables	Agence Nationale de la Promotion de l'Emploi et des Compétences (ANAPEC) & CTB-Agence Belge de Développement
Chaîne de résultats	<p>Objectif général</p> <p>Améliorer l'emploi et l'auto-emploi des jeunes au Maroc</p> <p>Objectif spécifique</p> <p>Les jeunes deviennent des entrepreneurs et sont accompagnés dans la création d'auto-emploi durable</p> <p>Objectifs intermédiaires de l'intervention</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Les jeunes disposent d'une gamme de services de qualité adaptés à leurs besoins pour accompagner la création et le développement de leur entreprise 2. Les services aux jeunes entrepreneurs sont accessibles digitalement 3. Les capacités des acteurs qui accompagnent les jeunes entrepreneurs sont renforcées 4. Les réseaux d'acteurs qui accompagnent les jeunes entrepreneurs sont dynamisés
Budget	Apportée par l'intervention : 3 000 000 € Contrepartie Marocaine : 1 600 000 €
Durée d'exécution	4 ans d'exécution opérationnelle, durée de la Convention Spécifique de 5 ans
Bénéficiaires (détenteurs de droits)	Jeunes porteurs de projets d'auto-emploi (femmes et hommes) de 18 à 35 ans Institutions opérant dans l'appui à l'entrepreneuriat au Maroc
Zone(s) d'intervention	Niveau national au siège de l'ANAPEC et dans 2 régions (Rabat-Salé-Kénitra et Oriental)
Manager de la formulation	Malik Souali , Chargé de Programmes, CTB Maroc
Equipe de Formulation	Jan de Ceuster , Coordinateur Cellule Education, Emploi et Formation, EST, Bruxelles Lionel Camus , Manager de Programmes, DO, Bruxelles Virginie Bartholomé , Finance and Business Management Officer, TDC Abdellatif Mouttaki , Consultant National

1 TITRE ET DURÉE ESTIMÉE

Intervention d'appui au développement de l'entrepreneuriat des jeunes au Maroc - 4 ans d'exécution opérationnelle (durée de la Convention Spécifique de 5 ans).

Dans ses premiers mois, l'intervention se cherchera un nom, de préférence une composition linguistique qui « parle » aux jeunes du Maroc et en Europe.

2 ANALYSE CONTEXTUELLE

2.1 L'emploi au Maroc

La situation de l'emploi au Maroc se caractérise par une grande disparité selon les régions (segmentation, dynamisme selon les secteurs pourvoyeurs de l'économie), et une grande prépondérance de l'emploi privé. Le chômage est proche de 9%, mais atteint 20% chez les jeunes et près de 24 % chez les détenteurs d'un diplôme supérieur ou spécialisé. Chez les jeunes urbains de 15 à 24 ans, le taux de chômage atteint 39% ; pour la tranche 25 à 34 ans urbains, il est de 21%.

De tous les jeunes âgés entre 15-29 ans, environ 50% se trouvent en situation hors du marché de travail et hors du système d'éducation ou de formation, soit un total de 4,3 millions de jeunes. En effet, 7% de tous les jeunes se trouvent au chômage, 18% ont abandonné la recherche d'emploi par découragement, 21% sont au foyer, et 5% sont inactifs pour d'autres raisons (par exemple pour des raisons de santé ou de handicap). Il est donc évident que les problèmes d'insertion économique vont largement au-delà du chômage, qui ne représente qu'une petite partie des jeunes exclus.

En résumé, près d'un jeune sur deux relève de la catégorie NEET : ni en emploi, ni en éducation, ni en formation (*Training en anglais*).

Les catégories de jeunes particulièrement affectés par l'exclusion économique sont les jeunes de faible niveau d'instruction, les jeunes issus du milieu rural, les jeunes filles, les jeunes migrants, les jeunes en situation de handicap, les jeunes en situation d'abandon familial et les jeunes en réinsertion.

La réponse de l'Etat marocain est double.

D'une part, la Stratégie Nationale Intégrée de la Jeunesse qui part du constat qu'au Maroc les jeunes de 15 à 30 ans représentent environ 30% de la population totale du pays, avec un effectif global de plus de 8.4 millions de jeunes Marocains, et 44% de la population en âge de travailler (les personnes âgées de 15 à 64 ans).

D'autre part, la Stratégie Nationale pour l'Emploi à l'horizon 2025, qui part des constatations suivantes:

- le rythme de création d'emplois de qualité est insuffisant pour offrir des emplois décents aux nouvelles cohortes arrivant sur le marché du travail (il faudrait 29.000 postes par point de PIB alors que 200.000 personnes arrivent chaque année sur le marché);
- le chômage de longue durée est prédominant, touchant plus fortement les femmes et les jeunes ;
- de fortes disparités de formation affectent la population active, par milieu de résidence (19,6% des actifs ruraux sont diplômés, contre 57,9% des urbains en 2012) et selon le genre (33,2% femmes actives sont diplômées contre 42,5% des hommes actifs en 2012) ;

- une configuration segmentée de l'emploi en trois secteurs existe. Les deux premiers, l'emploi public et l'emploi privé formel, concentrent la main d'œuvre diplômée. Le troisième, l'emploi privé informel, présente une forte prévalence d'emploi précaire, peu productif et de faible niveau scolaire.

Mais dans l'économie libérale du Maroc, le **secteur privé** est appelé à se développer pleinement. Il est caractérisé par l'existence d'un grand nombre de très petites entreprises, souvent dans l'informel, à côté d'un nombre réduit de très grandes entreprises, avec parfois une participation étatique importante. La tranche des PME est peu développée. Le **secteur informel** est très important (il crée 14.3% des richesses et 37.7% des emplois non agricoles) et est perçu comme une concurrence déloyale, hors cadre réglementaire, qui consiste en une pléthore de petites entreprises, en manque de financement, d'encadrement et en absence de gestion adéquate.

L'auto-insertion et l'auto-emploi constituent des solutions dynamiques permettant potentiellement une résolution constructive et pérenne du chômage des jeunes.

Le Maroc accorde une place importante aux intérêts des jeunes, comme en témoigne la **nouvelle Constitution adoptée en 2011**. En effet, la Constitution souligne la nécessité d'«*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, et 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*».

Dans son discours au Sommet Global de l'Entrepreneuriat à Marrakech le 20 novembre 2014, Sa **Majesté le Roi Mohammed VI** déclarait :

« On ne naît pas entrepreneur, on le devient en s'engageant sur la voie du succès dans un rapport interactif entre l'effort, l'apprentissage et la maîtrise des difficultés. » « Pour vaincre le pessimisme dont notre continent a souffert, nos Gouvernements doivent impulser confiance à notre jeunesse pour qu'elle puisse croire en ses capacités propres à apprendre et à entreprendre. Il nous faut pour cela cultiver les exemples positifs et ériger les réussites en modèles ».

En outre, la **Stratégie Nationale Intégrée de la Jeunesse** constate que *« la plupart des jeunes Marocains ont été exclus de la croissance économique enregistrée par le pays au cours des années 2000. Un nombre considérable des jeunes sont au chômage et un nombre encore plus important demeurent inactifs, découragés par les minces perspectives de trouver un emploi. Le Printemps Arabe a montré la profondeur de l'exclusion ressentie par les jeunes. Au-delà des demandes de démocratie, le respect des droits de l'homme, et l'amélioration de la gouvernance et de la transparence, les jeunes Marocains ont exprimé leur volonté de réaliser leurs aspirations et participer pleinement dans la vie économique, sociale et publique. ».*

Les deux récents rapports du **Conseil Economique et Social** et de la **Banque Mondiale** concluent que les programmes Gouvernementaux pour aider les jeunes en recherche d'emploi et de placement ont tendance à avoir un impact très limité. Par exemple, l'ANAPEC reste en grande partie inconnue par les jeunes, et seulement 8 % des jeunes chômeurs interrogés qui connaissent l'ANAPEC recourent à ses services. Il faut néanmoins noter que 2 millions de personnes ont été inscrites à l'ANAPEC depuis sa création, dont 25% insérées, -soit 500 000 personnes.

Selon une autre étude de la Banque Mondiale de 2012, les jeunes, notamment ceux avec un niveau d'instruction moindre, sont très intéressés par la création d'entreprises, mais leur niveau effectif de préparation à la gestion est souvent insuffisant. L'étude souligne aussi l'intérêt de cibler davantage les diplômés du secondaire et les jeunes défavorisés moins instruits puisqu'ils ont souvent un esprit d'entreprise plus aiguisé (et constituent l'essentiel de jeunes chômeurs). Pour les jeunes, l'intérêt de la création de leur propre affaire semble mû par le désir d'échapper à des longues heures de travail mal

payées et aux conditions de travail dangereuses rencontrées dans le secteur informel. La formation des jeunes entrepreneurs et l'accès aux services financiers d'un plus large spectre de jeunes peuvent avoir un impact significatif sur la création d'emplois et l'inclusion sociale au Maroc et devraient être appuyés par des interventions spécifiques.

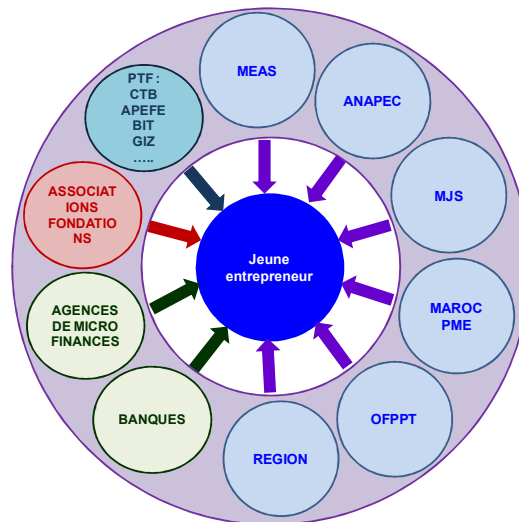
En 2015, le Maroc a lancé sa nouvelle « **Stratégie Nationale pour l'Emploi 2015-2025** – un chemin pour l'emploi décent ». Un de ses objectifs est l'inclusion des jeunes via, notamment le renforcement des programmes d'employabilité et de création d'entreprise. Fin 2015, le « **Plan de Développement de l'ANAPEC 2016-2020** » a été adopté. Ce plan inclut la promotion de la création de petites entreprises via un accompagnement à l'auto-emploi. Tant les diplômés que les non-scolarisés en seront bénéficiaires. Une attention particulière sera portée à l'accompagnement à distance via l'internet. Les petites et toutes petites entreprises, aussi bien en milieu urbain que rural, restent en manque d'un canal de **financement** adéquat pour sortir de l'informel et rejoindre la tranche des PME mieux développée. Afin de remédier à cette situation, plusieurs bailleurs apportent un appui au financement de TPE et PME et à la compétitivité : l'AFD, la BAD, la BERD, la BM, la GIZ et l'USAID.

La **microfinance**, qui s'adresse aux agents exclus du marché du crédit, est particulièrement développée au Maroc qui représente 40% des clients du monde arabe. Après la crise de la microfinance survenue en 2007, le Gouvernement marocain a développé un nouveau cadre juridique pour consolider le secteur. De même, une **loi** sur le nouveau statut **d'auto-entrepreneur** a été votée en 2013 (114-13), qui devrait s'accompagner d'une liste de métiers éligibles. Le registre national de l'auto-entrepreneur est géré par Poste Maroc, ce qui devrait permettre un bon développement dans le milieu rural. Il est prévu d'introduire les auto-entrepreneurs dans le régime social des professions libérales. L'application de cette loi facilitera le passage de l'informel vers le formel. Enfin, en 2013, le Maroc a publié un nouveau **code des marchés publics**, qui intègre le principe de la préférence nationale et accorde 20% des marchés aux PME. Ces mesures faciliteront la création de TPE et PME, notamment par les jeunes.

2.2 Cartographie des acteurs

La section suivante présente un panorama des différents acteurs de l'entrepreneuriat au Maroc, parmi lesquels on retrouve :

- Le jeune entrepreneur (au centre)
- Les Ministères et les agences publiques (MTIP, ANAPEC, MJS, Maroc PME, OFPPT)
- Les Opérateurs de financement (banques, institutions de microfinance)
- Les Associations, fondations, relais (Maroc Moubadarates, Injaz, CJD, etc.)
- Les Partenaires Internationaux Techniques et Financiers (APEFE, BIT, GIZ, CTB ...)



2.2.1 Ministères et agences publiques

2.2.1.1 Le Ministère de l'Economie et des Finances (MEF)

Le Ministère de l'Economie et des Finances est en charge des questions financières et monétaires, y compris les politiques des crédits et de finances extérieures. Il assure aussi la tutelle financière des entreprises et établissements publics, comme l'ANAPEC.

2.2.1.2 Le Ministère du Travail et de l'Insertion Professionnelle (MTIP)

Le Ministère du Travail et de l'Insertion Professionnelle est le ministère de tutelle de l'ANAPEC et est chargé d'élaborer et de mettre en œuvre la politique du Gouvernement dans les domaines du travail, de l'emploi et de la protection sociale.

Le MTIP met en œuvre en partenariat avec le Bureau International du Travail (BIT) un projet de promotion de l'emploi et de l'auto-emploi au Maroc : *Jeunes au Travail* (cfr. infra) qui vise à augmenter les opportunités d'emploi et à promouvoir l'entrepreneuriat des jeunes et des femmes.

2.2.1.3 L'Agence Nationale de Promotion de l'Emploi et des Compétences (ANAPEC)

L'Agence Nationale de Promotion de l'Emploi et des Compétences (ANAPEC) est l'agence publique de l'emploi. Elle assure également l'accueil, l'information et l'orientation des jeunes entrepreneurs pour la réalisation de leurs projets économiques.

L'ANAPEC met en place des programmes d'adaptation professionnelle et de formation - insertion dans la vie active en liaison avec les employeurs et les établissements de formations. En outre, elle conclut des conventions avec les associations professionnelles pour le développement de l'auto-emploi et l'encouragement des initiatives des jeunes.

L'ANAPEC est un établissement public doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière et opère sous la tutelle du MTIP.

Spécifiquement dans son mandat public d'appui à l'entrepreneuriat, l'ANAPEC a comme missions:

- Informer et orienter les jeunes entrepreneurs pour la réalisation de leurs projets économiques ;
- Assister et conseiller les employeurs dans la définition de leurs besoins en compétences ;
- Mettre en place des programmes d'adaptation professionnelle et de formation-insertion dans la vie active en liaison avec les employeurs et les établissements de formations ;
- Conclure des conventions de partenariats avec les collectivités locales et les conseils régionaux ;

- Conclure des conventions avec les associations professionnelles pour le développement de l'auto-emploi et l'encouragement de la jeune initiative ;
- Elaborer et mettre à jour les répertoires descriptifs des emplois et des métiers ;

L'ANAPEC est composée d'un réseau d'agences en contact direct et permanent avec le public. Elle délivre des services correspondant à ses missions. Il y a actuellement 78 agences couvrant le territoire marocain.

L'ANAPEC conclut des accords et des conventions avec différents Ministères, des Agences Urbaines, des Comités Provinciaux du Développement Humain des Provinces ainsi que des Associations de la société civile (comme *Injaz Al Maghrib*) visant l'encouragement de l'entrepreneuriat et l'insertion des jeunes, et plus particulièrement des jeunes issus de milieux défavorisés dans le monde professionnel.

L'ANAPEC vise, à l'horizon 2020, l'insertion de 445.000 personnes dans la vie active, l'amélioration de l'employabilité de 554.000 jeunes chercheurs d'emplois et l'accompagnement de 20.000 porteurs de projets d'auto-emploi. Ses **5 axes stratégiques** sont les suivants:

1. Développer et professionnaliser l'intermédiation en emploi au Maroc ;
2. Déployer des offres de service adaptées et de qualité au profit de toutes les catégories de chercheurs d'emploi ;
3. Promouvoir les initiatives territoriales pour l'emploi et œuvrer pour le **développement de l'auto-emploi** ;
4. Développer l'ouverture de l'ANAPEC, améliorer la transparence du marché de l'emploi et assurer un appui sur mesure aux secteurs et aux entreprises ;
5. Renforcer les capacités organisationnelles, managériales et professionnelles de l'Agence

Dans son **troisième axe**, l'accent est mis notamment sur :

- Œuvrer pour le développement des services de proximité (point 3) ;
- Mettre en place des programmes territoriaux d'appui à l'emploi (point 4) ;
- Déployer un accompagnement de qualité aux porteurs de projets d'auto-emploi (point 5) ;
- Mettre en place un dispositif d'accompagnement à distance en auto-emploi (point 6) ;

En matière d'auto-emploi des jeunes, l'ANAPEC est chargée d'informer et d'orienter les jeunes entrepreneurs pour la réalisation de leurs projets économiques, ainsi que de mettre en place des programmes d'adaptation professionnelle et de formation-insertion dans la vie active. Les jeunes qui pensent initier leur propre projet d'entreprise constituent une proportion importante (36%) du groupe des 15-34 ans. La proportion s'élève à 45% parmi les jeunes au chômage.

Deux grands programmes publics d'appui à la création d'entreprises par les jeunes diplômés ont été menés au cours des vingt-cinq dernières années au Maroc. Il s'agit du programme Crédit Jeunes Promoteurs et du programme Moukawalati. Une revue de ces deux grands programmes démontre des résultats contrastés (*Appui à l'entrepreneuriat des jeunes diplômés au Maroc : Leçons du passé et perspectives d'avenir - décembre 2015*).

2.2.1.4 Le Ministère de la Jeunesse et des Sports (MJS)

Le Ministère de la Jeunesse et des Sports a pour mission d'élaborer et de mettre en œuvre la politique gouvernementale dans les domaines de la jeunesse et des sports, de la protection de l'enfance et de la promotion féminine.

Le Ministère met en œuvre un projet de renforcement du micro entrepreneuriat pour jeunes défavorisés au Maroc, financé par la Banque Mondiale (*Intilaka Jadida*). Le principal objectif est de fournir l'accès aux services de développement des affaires aux jeunes hommes et femmes

défavorisés, âgés entre 18 et 29 ans. Ce projet comporte deux principales composantes : (1) le soutien au micro-entrepreneuriat pour les jeunes défavorisés et (2) le renforcement des capacités institutionnelles. Il adopte une approche locale afin de fournir des services d'appui non financiers aux jeunes et améliorer la viabilité de leurs activités génératrices de revenus.

2.2.1.5 MAROC PME

Maroc PME (Ex. ANPME¹) accompagne les Petites et Moyennes Entreprises (PME) dans leur processus de modernisation et d'amélioration de leur compétitivité. Maroc PME est un instrument opérationnel des pouvoirs publics en matière de développement des PME et est au cœur du dispositif marocain d'appui aux entreprises.

Dans son contrat programme 2015-2020, Maroc PME déclare s'engager à :

- Renforcer la compétitivité des écosystèmes et des PME en actionnant les leviers suivants : performances opérationnelles, investissement, créativité et co-développement et accès aux marchés.
- Promouvoir l'entrepreneuriat et l'animation de l'écosystème entrepreneurial à travers le déploiement du statut de l'auto-entrepreneur et l'accompagnement à la formalisation des activités.
- Faire émerger une nouvelle génération d'entrepreneurs et de TPME ayant un modèle d'affaires structurant et à fort impact.

La feuille de route 2015-2020 de Maroc PME se décline à travers cinq programmes, ciblant cinq segments d'entreprises à savoir les auto-entrepreneurs, les entreprises partenaires des écosystèmes, les PME, les TPE et les entreprises à fort potentiel de croissance.

2.2.1.6 Les Conseils des Régions

Les régions, instituées par l'article 100 de la Constitution de 2011, sont des collectivités locales dotées de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Au nombre de 12, elles ont pour mission de contribuer au développement économique, social et culturel de la collectivité régionale, le cas échéant, en collaboration avec l'Etat et lesdites collectivités.

Les affaires de la région sont gérées par un **Conseil** élu pour une durée de six ans. Le conseil règle, notamment les prérogatives qui sont transférées par l'Etat à la région.

La région fournit ainsi une instance nouvelle où les représentants des populations sont censés débattre démocratiquement, à travers leurs élus au sein des collectivités locales et des organisations socioprofessionnelles, de projets de leur région et enclencher une dynamique de développement intégrée.

La grande évolution est l'apparition d'un financement multiple et conséquent. La région puise ses moyens aussi bien à travers la mobilisation de ses ressources propres, à l'instar des autres collectivités locales, que par le biais de l'affectation d'une part d'impôts nationaux tels que, à titre d'exemple, l'impôt sur les sociétés et l'impôt général sur le revenu. Il y est institué un fonds de péréquation et de développement régional qui permettra, au moyen de subventions de l'Etat et de la mise en œuvre de la solidarité interrégionale, de réduire les disparités régionales.

Le conseil régional exerce désormais les attributions suivantes :

- Il examine et vote le budget ;

¹ Agence Nationale pour la Promotion de la Petite et Moyenne Entreprise

- Il élabore le plan de développement économique et social de la région ;
- Il engage les actions nécessaires à la promotion des investissements privés et encourage la réalisation de ces investissements, comme par l'implantation et l'organisation de zones industrielles et de zones d'activités économiques ;
- Il adopte toutes mesures en matière de formation professionnelle ;
- Il engage les actions nécessaires à la promotion de l'emploi, dans le cadre des orientations fixées à l'échelle nationale

Enfin, et c'est la nouveauté de cette politique de régionalisation avancée, le conseil régional peut exercer d'autres compétences qui pourront lui être transférées par l'Etat. Tout transfert de compétences ou de charges de l'Etat aux régions s'accompagne nécessairement du transfert des ressources correspondantes, notamment des crédits.

Toutes les administrations marocaines sont désormais déconcentrées au niveau régional. Autrefois encouragée, c'est maintenant une injonction. La traduction du plan de développement de l'ANAPEC en plans régionaux est une des mesures de la régionalisation de l'emploi. Les **observatoires régionaux de l'emploi** viennent compléter le dispositif de veille. L'opportunité réside dans le fait de pouvoir corriger et ajuster des mesures décidées au niveau central et de pouvoir faire le lien avec la profession. C'est ce qui est appelé **l'écosystème entrepreneurial régional**, qui est notamment exploité par le projet *Jeunes au Travail* du BIT.

2.2.1.7 L'Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail (OFPPT)

Créé en 1974, l'Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail (OFPPT) est le principal opérateur public de formation professionnelle au Maroc. C'est un établissement public doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière.

Le champ d'intervention de l'OFPPT touche la majorité des secteurs de formation. Il dispose d'un important réseau d'établissements à travers l'ensemble des régions du Maroc.

Parallèlement aux activités principales de formation professionnelle, l'OFPPT a mis en place des cellules d'accompagnement et d'assistance à la création de l'entreprise. Des modules de formation sur les procédures de création d'entreprises ont été aussi intégrés dans toutes les filières de formation.

2.2.2 Associations, fondations, relais²

2.2.2.1 Maroc Moubadarates

L'Agence de Développement Social (ADS) a, depuis sa création en 2001, développé des programmes d'appui aux projets collectifs générateurs de revenus et d'emplois. Depuis 2008, avec les collectivités locales, les Ministères, l'ANAPEC, les Centres Régionaux d'Investissements (CRI), l'OFPPT, le HCP, etc, elle propose aux porteurs individuels de projets micro-entreprises, des services de conseils, d'accompagnement et de financements adaptés. Parmi ceux-ci figure la création de plateformes d'appui aux initiatives individuelles (PA2I), *Maroc Moubadarates*, adaptées au Maroc sur le modèle et avec l'appui et l'assistance technique de "France Initiative".

Maroc Moubadarates pour les Jeunes et l'Entrepreneuriat a pour mission (i) la promotion de l'investissement et la création d'entreprises, (ii) l'encouragement de l'initiative privée et des jeunes

² Cette liste n'est bien sûr pas exhaustive. Il existe près d'une centaine d'opérateurs similaires au Maroc et il n'est pas possible de tous les nommer ou d'en dresser une typologie.

porteurs de projets, ainsi que (iii) la modernisation des TPE/PME.

Pour ce faire, elle s'est fixée comme objectifs :

- Créer un environnement entrepreneurial favorable et promouvoir la TPE/PME et la culture entrepreneuriale
- Orienter et encadrer l'action des jeunes porteurs de projets
- Favoriser le développement des entreprises au Maroc et à l'international
- Renforcer les liens entre les décideurs de différents secteurs
- Renforcer le dialogue entre les investisseurs et les organismes d'accompagnement
- Rapprocher l'offre et la demande en matière d'échanges B to B
- Trouver des solutions aux problèmes touchant à l'environnement entrepreneurial
- Promouvoir le Maroc en tant que terre d'investissement et réaliser des études sur la situation de l'investissement au Maroc
- Mettre en place des programmes de formations dédiés à la TPE/PME
- Développer les techniques telles que les bourses de sous-traitances, parrainages, essaimages et de franchises
- Encourager la création et la construction de pépinières d'entreprises et de zones d'activités
- Accompagner les collectivités locales et les institutions publiques qui ont les mêmes objectifs
- Créer des réseaux d'entraide et de fonds de soutien des TPE

Après *Souss-Massa-Draa Initiative* créée en 2008 à Agadir, une deuxième association *Laâyoune Moubadara* a été créée en décembre 2009. L'ADS, en convention avec ses partenaires (Conseil Régional, Wilaya, Conseil de la Ville, ANAPEC et autres partenaires locaux du secteur privé) a ensuite créé d'autres associations : *Ribat Moubadara* en 2010 (Rabat), *Casablanca Moubadara*, *Oujda Moubadara* en 2011 et *Kénitra Moubadara* en 2014.

Toutes ces plateformes de *Maroc Moubadarates* assurent un accompagnement des jeunes porteurs de projets et un financement sous forme de prêts d'honneur : prêt sans intérêt et sans garantie, remboursable sur un délai de 4 ans maximum avec un différé maximal de 6 mois (Prêt minimum : 10.000,00 Dh, prêt maximum : 100.000,00 Dh)

2.2.2.2 Association Injaz Al-Maghrib

Injaz Al-Maghrib est une association reconnue d'utilité publique ayant pour but de créer des liens entre les jeunes et le monde des entreprises afin de contribuer à l'émergence d'une nouvelle génération d'entrepreneurs. Injaz Al-Maghrib développe des approches adaptées au contexte marocain en amenant des élèves à créer une « junior entreprise », à maîtriser les bases de la finance ou à se préparer aux challenges de la vie active.

L'association entend ainsi:

- Contribuer à la consolidation des liens entre l'enseignement et le monde de l'entreprise ;
- Susciter chez les jeunes l'esprit d'initiative et d'entreprise ;
- Stimuler leur créativité ;
- Développer leur sens des responsabilités ;
- Leur faire découvrir le milieu de l'Entreprise et de la vie économique ;

Pour ce faire, l'association fait intervenir des cadres d'entreprise bénévoles dans les établissements d'enseignement publics du collège à l'université, à raison de 2 heures par semaine pendant quelques

semaines, pour animer des programmes de formation à l'entrepreneuriat de *Junior Achievement Worldwide* (leader mondial en matière d'éducation à l'entrepreneuriat depuis 1919).

2.2.2.3 Centre des Jeunes Dirigeants d'Entreprises (CJD)

Le CJD est un mouvement d'Entrepreneurs Militants Constructeurs engagés depuis plus de 76 ans (en France). Les membres du CJD se forment au métier de "dirigeant-entrepreneur" soucieux de rendre leur entreprise à la fois plus humaine et plus compétitive. Créé en 2001, le CJD Maroc compte aujourd'hui plus de 150 membres à travers ses 7 sections présentes à Casablanca, Rabat, Tanger, Fès, Marrakech, Agadir et Dakhla.

Ses activités au Maroc se résument comme suit :

- *Entrepreneurship Academy*
 - Cycles de Formation sur divers thèmes. Une vingtaine de formations par an, réparties sur l'ensemble des sections.
 - Voyages d'études à l'étranger ;
- Campus Formation : Chaque année, une université de quelques jours rassemble des entrepreneurs pour apprendre ensemble.
- Accompagnement des jeunes entrepreneurs à travers l'initiative Forsa Mentoring (en partenariat avec Adam Smith International). Le but est la promotion de l'entrepreneuriat des jeunes dans la région MENA, l'amélioration de la croissance et la création d'emplois dans le secteur privé et ce à travers le mentorat.
- Promotion de l'esprit entrepreneurial chez les jeunes au forum des métiers dont l'objectif est de rapprocher les lycéens du monde du travail. Pendant ½ journée, des bacheliers rencontrent des professionnels et des entrepreneurs pour leur parler de leurs métiers, de leurs études, de leurs carrières et de leur quotidien. En 2011, le CJD a créé « la valise du Forum des métiers », un kit d'outils prêt à l'emploi.

2.2.3 Les partenaires techniques et financiers

2.2.3.1 L'Association pour la Promotion de l'Education et de la Formation à l'Etranger (APEFE)

L'Association pour la Promotion de l'Education et de la Formation à l'Etranger (APEFE) est une association belge qui gère depuis 2013 le projet *Min Ajliki* pour le développement de l'entrepreneuriat féminin au Maroc. Fin 2016, le programme a été prolongé avec une seconde phase de 5 ans. Les composantes de cette seconde mouture sont les suivantes :

L'objectif du projet est : L'entrepreneuriat et l'employabilité des femmes sont améliorés quantitativement et qualitativement au Maroc.

Le projet *Min Ajliki* cible spécifiquement les femmes et développera des partenariats avec le Ministère du travail et de l'insertion professionnelle, MAROC PME, ANAPEC, Centre Mohammed VI de Soutien à la Microfinance Solidaire (CMS), AI AMANA Microfinances, ATTAWFIK Microfinances, Association des Femmes Entrepreneures du Maroc et ENTRELLES.

Les résultats attendus du programme sont énoncés comme suit:

- L'esprit d'entreprendre des femmes est promu au Maroc
- Les capacités entrepreneuriales des femmes cibles sont améliorées (pré création et création)

- Les capacités managériales des femmes cibles sont améliorées (post création)
- L'employabilité des femmes cibles est améliorée
- La digitalisation des gestions de l'information, de la connaissance et de la communication est opérationnelle au sein du programme
- Le management participatif et multi partenariat territorial du programme est renforcé

2.2.3.2 Bureau International du Travail (BIT)

Le Bureau International du Travail (BIT) réalise, entre autres, un projet de promotion de l'emploi et de l'auto-emploi au Maroc : *Jeunes au Travail*

Il s'agit d'un projet de coopération technique mis en œuvre en partenariat avec le Ministère du Travail et de l'Insertion Professionnelle, avec le concours financier du Canada, pour une durée de six ans (2012-2018). Il vise à augmenter les opportunités d'emploi et à promouvoir l'entrepreneuriat des jeunes et des femmes au Maroc. Le projet œuvre principalement dans trois zones précisément le Souss-Massa-Drâa, l'Oriental et l'axe Casablanca-Kénitra.

L'objectif principal du Projet «*Jeunes au Travail*» est d'augmenter les opportunités d'emploi des jeunes et des femmes au Maroc, particulièrement sur les trois zones cibles citées ci-dessus.

Les bénéficiaires directs sont l'ANAPEC, les universités, les centres de formation professionnelle (OFPPPT), les services d'appui aux entreprises (SAE), les institutions de microfinance, les organisations d'employeurs et les associations de femmes et de jeunes. Les bénéficiaires finaux sont les jeunes femmes et hommes du Maroc.

2.2.3.3 La Coopération Technique Allemande (GIZ)

La GIZ met en œuvre un projet d'amélioration de l'employabilité des femmes et des hommes en milieu rural intitulé Programme d'Emploi pour les Jeunes (PEJ). L'objectif de ce projet est d'améliorer la situation de l'emploi des jeunes femmes et hommes dans les régions de Tanger-Tétouan-Al Hoceima et Fès-Meknès.

Conformément à l'esprit de la stratégie nationale pour l'emploi et à la logique de territorialisation, le projet a pour but d'élaborer et de mettre en œuvre, dans des provinces pilotes, une approche intégrée de promotion de l'emploi visant à agir, à la fois, sur l'offre et la demande d'emploi, ainsi que sur le fonctionnement du marché du travail. Le projet a un volet de création d'opportunités d'emploi à travers la promotion de l'entrepreneuriat.

Le projet est géré par le Ministère du Travail et de l'Insertion Professionnelle et par une organisation régionale de gestion de projets présidée par l'ANAPEC et réunissant la Fondation Mohammed V pour la Solidarité et la Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM).

2.2.3.4 L'Agence Française de Développement (AFD)

L'AFD appuie la stratégie du Ministère du Travail et de l'Insertion Professionnelle (MTIP) et du Ministère de l'Education Nationale et de la Formation professionnelle (MENFP), à travers une nouvelle approche *emploi*, complémentaire à la problématique *compétence*.

Cette orientation s'inscrit dans la continuité de la démarche de l'AFD qui souhaite renforcer l'adéquation entre les besoins en compétences exprimés par les entreprises et l'offre de formation (à travers la gestion déléguée des centres de formation aux professionnels du secteur).

La finalité du programme «*emploi et développement des compétences*» est d'appuyer, financièrement et techniquement, la structuration et la mise en œuvre de la politique du gouvernement marocain visant à améliorer (i) l'équité et la qualité des prestations dont bénéficient les Marocains auprès du

Service Public de l'Emploi (SPE) et (ii) leur employabilité sur le marché du travail grâce à un dispositif de formation professionnelle plus performant.

L'AFD concentre son appui financier sur 2 axes :

- Améliorer l'adéquation des compétences produites par le système de formation professionnelle aux besoins du marché du travail (Flux).
- Améliorer l'efficacité des services d'intermédiation, incluant les politiques actives du marché du travail (Stock).

L'AFD apporte également son soutien à la mise en place d'un outil d'aide à la décision permettant d'analyser le coût et l'efficacité des politiques actives de l'emploi.

2.2.3.5 La Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD)

La BERD a adopté en 2015 une première «stratégie pays» pour le Maroc couvrant les trois prochaines années. Cette stratégie s'articule autour de quatre axes : (i) la promotion de l'entrepreneuriat, (ii) la lutte contre les inégalités régionales, (iii) le soutien aux services publics et aux infrastructures et enfin (iv) le développement des marchés de capitaux.

Dans le domaine de la promotion de l'entrepreneuriat, la BERD vise particulièrement à renforcer le rôle des femmes et le développement du financement aux TPE/PME, ainsi que le soutien technique aux entrepreneurs.

2.2.4 Organismes de financement de l'entrepreneuriat

2.2.4.1 Banques

Crédit Jeunes Entreprises de la Banque Populaire

Le Crédit Jeunes Entreprises est un crédit destiné à financer les projets initiés par des jeunes entrepreneurs marocains âgés entre 20 et 45 ans.

Ce dispositif mis en place par le Gouvernement concerne les projets pouvant atteindre 1.000.000 DH dans le cas d'un projet individuel et 3.000.000 DH dans le cas d'une société ou d'une coopérative.

Crédit à la Jeune Entreprise de la SGMB

Le Crédit à la Jeune Entreprise est un prêt à moyen ou long terme accordé par la Société Générale et garanti par la Caisse Centrale de Garantie (CCG) à hauteur de 85%. Ce crédit permet de financer les projets d'investissement des jeunes entrepreneurs, entre 20 et 45 ans.

2.2.4.2 Institutions de microfinance

Al AMANA Microfinance

Al Amana Microfinance est une association à but non lucratif et agréée en tant qu'Association de microcrédit par le Ministère des Finances en 2000.

Al Amana Microfinance offre des produits financiers de prêts individuels et solidaires destinés aux activités génératrices de revenus ne trouvant pas satisfaction à leurs besoins financiers auprès du système financier classique, ainsi que des services non financiers d'accompagnement, assistance et formations des micro entrepreneurs, un service d'appui à la commercialisation et à la visibilité des produits des clients.

Leader du secteur de la microfinance au Maroc, Al Amana Microfinance dispose d'un réseau de plus de 547 points de service dont 187 dans les zones urbaines et périurbaines, 274 dans les zones

rurales et 86 véhicules mobiles desservant les zones les plus enclavées.

ATTAWFIQ Microfinance

Attawfiq Microfinance est une association à but non lucratif créée en mars 2000 par le Groupe Banque Populaire, après avoir obtenu l'agrément par décret ministériel en 2000.

Le programme d'Attawfiq Microfinance vise trois principaux objectifs :

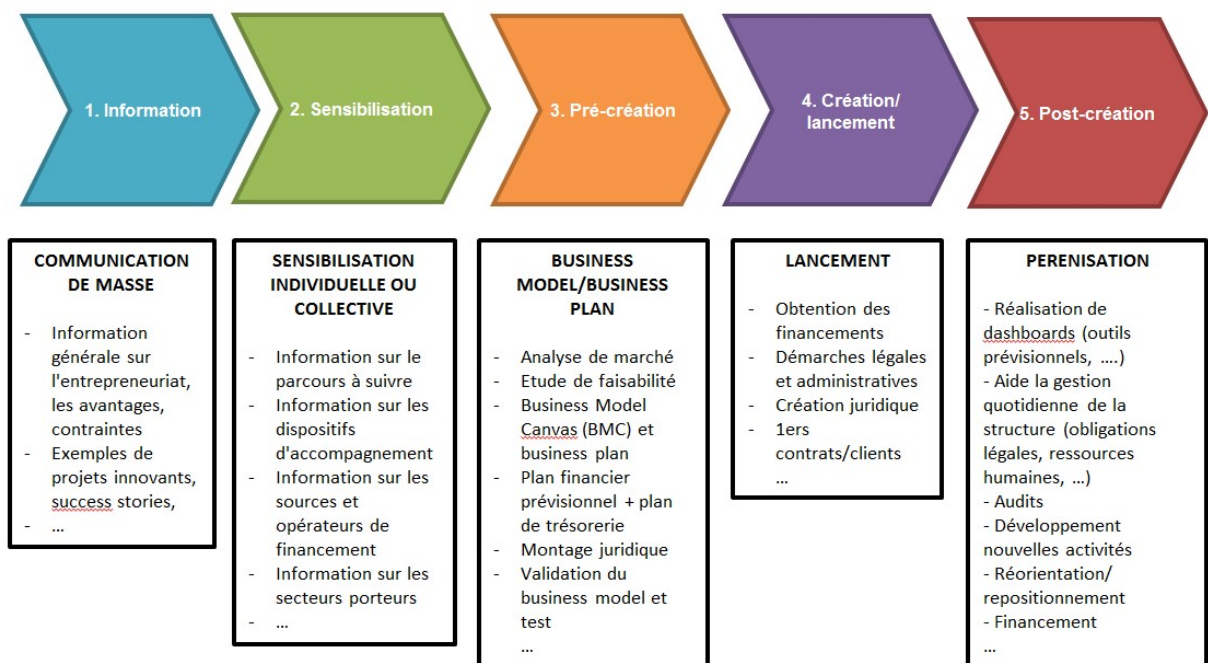
- La modernisation des outils de production des micro-entreprises ;
- La facilitation de leur passage progressif du secteur informel vers le secteur organisé de l'économie ;
- La bancarisation de leurs transactions financières ;

La démarche Attawfiq Microfinance allie, dans un même mouvement, la proximité, le financement, l'encadrement, la formation et le suivi du micro-entrepreneur.

2.3 Les 5 phases de l'accompagnement de l'entrepreneuriat et les services clés

Les phases communément admises au Maroc dans le cadre du processus d'accompagnement de l'entrepreneuriat sont au nombre de 5 :

1. La phase d'**information**
2. La phase de **sensibilisation**
3. La phase de **pré-crédation**
4. La phase de **création**
5. La phase de **post-crédation**



La phase 1 d'**INFORMATION** vise à réaliser une communication de masse vers des publics potentiellement intéressés par l'entrepreneuriat afin d'expliquer en quoi cela consiste, quelles sont les idées reçues, démystifier le concept, montrer des exemples de success stories, etc. Cette phase a pour but essentiel de déclencher et renforcer l'envie de créer et de donner une motivation

supplémentaire aux personnes qui ont l'intention d'entreprendre ou d'éveiller des vocations chez d'autres.

La phase 2 de **SENSIBILISATION** vise à communiquer auprès de groupes plus restreints, déjà avertis, toute information supplémentaire utile sur l'entrepreneuriat, l'écosystème, les secteurs d'activités porteurs, les différentes phases par lesquelles passer pour démarrer une activité. Un écrémage naturel s'opère à chaque étape, l'information transmise permettant au jeune de confirmer ou infirmer sa volonté et capacité d'entreprendre.

La phase 3 de **PRE-CREATION** comprend toute la matérialisation du projet d'entreprise, de l'idée de départ au démarrage des premières activités. Il s'agira de réaliser une première analyse de marché, de définir son positionnement (produit, clients), de définir le business model, de rédiger un business plan reprenant l'ensemble des paramètres des activités à développer, de réaliser un plan financier prévisionnel, de quantifier ses besoins en financement, de définir quelle structure juridique correspond le mieux au projet, de tester ce projet et de le valider dans la mesure du possible en conditions réelles, etc. Il s'agira d'une étape cruciale de GO ou NO GO pour l'entrepreneur qui décidera de se lancer ou de se réorienter.

La phase 4 de **CREATION** concerne un moment précis : la création juridique et administrative de la structure ou la concrétisation des premières activités. Le besoin à ce stade est principalement d'aider l'entrepreneur dans l'accomplissement de toutes ses démarches administratives et financières, de manière chronologique et exhaustive.

La phase 5 de **POST-CREATION** concerne généralement les 24 mois qui suivent. Il s'agit d'une phase particulièrement cruciale où l'entrepreneur passe ici du théorique à la pratique, du premier test à l'action. Et même s'il a été très bien préparé, des embuches et imprévus se présentent souvent. Le jeune entrepreneur a alors besoin d'être conseillé et accompagné dans la gestion de ces différentes problématiques et épaulé afin de prioriser les travaux et surmonter les difficultés

À chaque phase de ce processus correspondent des moyens de mise en œuvre et des outils spécifiques. Durant les phases de création et de post-crédation, les **outils et dispositifs d'accompagnement** suivants sont généralement mis en œuvre.

Le mentoring, individuel ou collectif

Le mentoring désigne une relation interpersonnelle de soutien, une relation d'aide, d'échanges et d'apprentissage, dans laquelle une personne d'expérience, le mentor, offre sa sagesse acquise et son expertise dans le but de favoriser le développement d'une autre personne, le mentoré, qui a des compétences ou des connaissances à acquérir et des objectifs professionnels à atteindre.

L'avantage de ce type d'accompagnement est bien entendu de pouvoir profiter de pairs expérimentés, qui sont passés par les mêmes difficultés que ces jeunes entrepreneurs. De plus, cette aide est généralement prestée à titre bénévole. Une telle démarche d'accompagnement requiert la recherche de professionnels acquis au bien-fondé de la démarche et qui sont prédisposés à dédier une partie de leur temps et de leur énergie pour épauler les jeunes créateurs d'entreprises. Un travail de lobbying est nécessaire dans ce sens. Cependant, il faut être vigilant car un pair expérimenté n'est pas forcément un bon pédagogue.

Les pépinières d'entreprises ou incubateurs

Comme leurs noms l'indiquent, une pépinière ou un incubateur d'entreprises visent à accueillir des jeunes entreprises dans leurs premiers mois d'activités (souvent entre 18 et 24 mois) afin de leur

donner un soutien et support nécessaires à leur pérennisation.

Les services consistent le plus souvent à proposer des bureaux, parfois des locaux d'activités ou de stockage, des services logistiques mutualisés (accueil, salles de réunions, etc.) et des services d'accompagnement (conseils, formation, intégration dans les réseaux économiques, etc.).

De nombreux types d'incubateurs existent : incubateurs métiers et/ou gestion – management, incubateurs ruraux ou urbains, incubateurs liés à des universités, incubateurs soutenant des projets entrepreneuriaux féminins, des projets d'entreprises à finalité sociale/environnementale, etc.

Le grand avantage de ce type de dispositif est d'avoir tous les services réunis en un seul espace et de pouvoir lever un frein important au Maroc qui est la domiciliation. Ces services sont souvent accessibles gratuitement ou via une contrepartie symbolique. L'inconvénient est le coût caché de ce dispositif et donc sa durabilité.

Dans le cadre de cette intervention, une des pistes proposées par l'ANAPEC serait d'aménager certaines agences où de l'espace est disponible afin d'accueillir, in house, quelques entreprises en démarrage.

Les coopératives d'activités et d'emploi

Une coopérative d'activité et d'emploi est une structure permettant la création et le développement d'activités économiques par des entrepreneurs (personnes physiques). Elles proposent une alternative à la création d'entreprise classique à toute personne souhaitant se mettre à son compte pour vivre de son savoir-faire, tout en bénéficiant de droits sociaux, en étant accompagnée et en mutualisant des ressources (accompagnement, comptabilité, etc.).

Ce type de dispositif existe en France et en Belgique mais n'existait pas encore au Maroc, où un projet-pilote a été inauguré à El Jadida le 29 mars 2017 avec l'appui de la Coopaname, en s'inspirant d'un modèle français ayant fait ses preuves depuis plus de 20 ans.

L'avantage principal est que le jeune entrepreneur peut tester son projet en grandeur nature, tout en maintenant ses droits. La contrainte, qui peut être vue également comme un atout, est de rentrer dans le cadre d'un projet collectif et de cohabiter avec d'autres entrepreneurs.

La consultance, le coaching collectif ou individuel

Le coaching est un accompagnement personnalisé cherchant à améliorer les compétences et la performance d'un individu, d'un groupe ou d'une organisation, grâce à l'amélioration des connaissances, l'optimisation des processus et des méthodes d'organisation et de contrôle.

Il peut s'adresser à une seule personne, directement en charge du domaine de compétences de la consultance, ou à l'équipe d'une même entreprise. Cette consultance peut également s'adresser à des personnes exerçant la même fonction dans des structures différentes. L'intérêt ici est le partage de connaissances et les problématiques rencontrées dans l'exercice d'une même fonction.

L'avantage est que cet accompagnement s'adapte directement aux besoins et aux exigences de l'entrepreneur et est mobile : le consultant peut se déplacer sur le lieu d'activité de l'entrepreneur. L'inconvénient est son coût, surtout s'il ne peut être pris en charge en tout ou en partie par les pouvoirs publics.

L'accélérateur

Les accélérateurs sont décrits comme étant des organisations dont l'objectif est d'accélérer le démarrage d'une jeune entreprise en fournissant des services spécifiques d'incubation et en se

concentrant sur la formation et le mentorat durant un programme intensif et limité dans le temps. Il s'agit d'une variante de l'incubateur d'entreprise, souvent plus axé sur les techniques de créativité pour faire émerger rapidement des idées/orientations/nouveaux services ou produits. Il peut s'agir aussi de week-ends où des jeunes entrepreneurs, ayant déjà une idée concrète de projet, vont se réunir pour pitcher³ chacun à leur tour leur projet et critiquer, via une posture positive, les projets des autres.

Les avantages : intensité et rapidité du processus, motivation accrue. L'inconvénient : non adaptable à tous les projets car certains nécessitent beaucoup de temps et de recherches pour progresser.

La formation continue

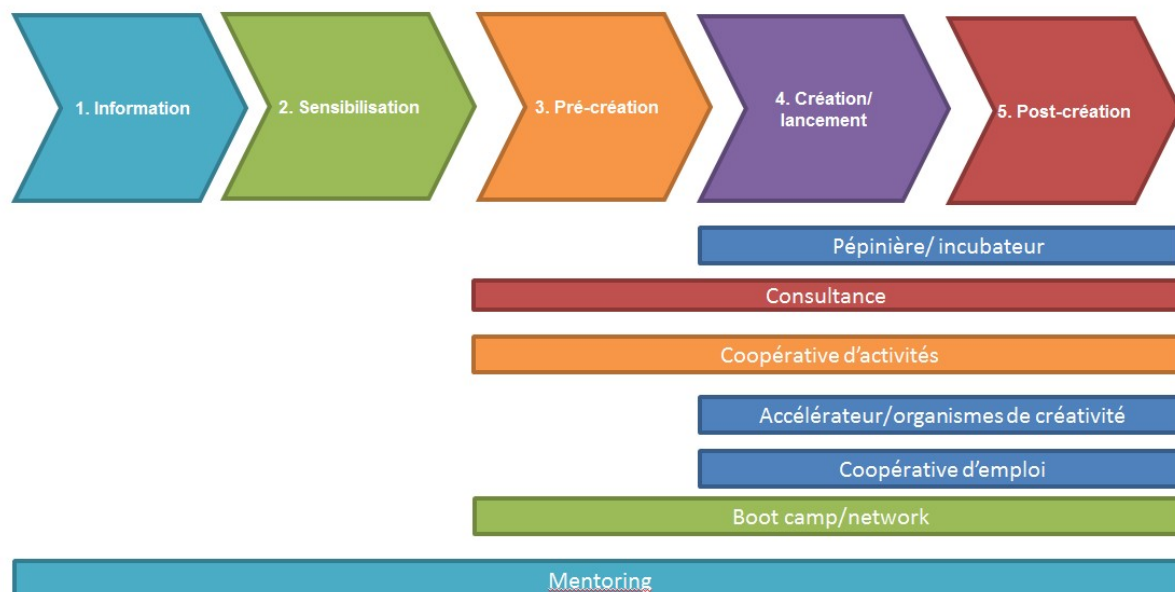
Dans le secteur d'activités dans lequel évolue l'entrepreneur ou en business management (cfr. les différents points repris sous l'aspect consultance).

Cette approche permet d'aller en profondeur dans les thématiques liées à la gestion de l'activité ou du métier, mais elle peut être aussi consommatrice de temps.

Le cluster/réseau d'entreprises – entrepreneurs

Tout évènement, activité, espace où les entrepreneurs peuvent se rencontrer, physiquement ou virtuellement, et échanger sur les différentes problématiques auxquelles ils sont confrontés, peuvent partager des outils, des réseaux, des connaissances mais aussi trouver une source de motivation. Ces rencontres se déroulent le temps d'une soirée, d'une journée thématique, d'un week-end (boot camp), ...

Le schéma ci-dessous reprend les principaux appuis disponibles et leur phasage dans le temps :



Cette liste est non exhaustive mais reprend la majorité des dispositifs d'accompagnement présents aujourd'hui sur le marché. Des variantes existent mais s'articulent toujours sur des déclinaisons de ces principaux outils de soutien à l'entrepreneuriat.

³ Pitcher : présenter son projet sur un temps relativement court. L'objectif étant d'en dire suffisamment pour susciter l'intérêt.

2.4 Leçons apprises

Les choix stratégiques de la présente intervention s'appuient sur un ensemble de leçons apprises en matière d'accompagnement de l'entrepreneuriat, au Maroc et dans le monde, par la CTB et d'autres acteurs.

- La **jeunesse** des candidats à l'auto-emploi est un facteur de risque (7% des entrepreneurs ont moins de 30 ans). (*APEFE – Min Ajlik, 2016*). Ce risque (moins de réseau, de capacité financière, d'expériences chez les jeunes) peut être mitigé en associant des individus **expérimentés**, soit directement dans la structure du projet du jeune, soit aux différentes phases de son accompagnement, par exemple avec du coaching.
- Il n'existe **pas de profil type de l'auto-entrepreneur**. Pour autant, la **stratégie du « push »**, qui consiste à embarquer un maximum de personnes dans le processus de l'auto-emploi indépendamment de leurs motivations et capacités, amène un taux d'échec important (*APEFE – Min Ajlik, 2016 ; ANAPEC, 2016*). Un auto-entrepreneur qui abandonne son projet en cours de route est en revanche mieux armé qu'un autre candidat car via son parcours, il a amélioré ses connaissances, acquis éventuellement des compétences, ouvert son réseau, etc. et son employabilité sera donc facilitée.
- Les processus globaux d'accompagnement de l'auto-emploi (« **comprehensive approach** »), c'est à dire qui couvrent l'ensemble du processus et des services attendus – formation/financement/coaching – atteignent de meilleurs résultats que ceux qui se focalisent uniquement sur une étape (*World Bank – strengthening micro-entrepreneurship in Morocco, 2013*). L'accompagnement continu des auto-employé(e)s, notamment en termes de coaching technique, influence directement la viabilité de leur activité (*Union Européenne – évaluation INDH*).
- La phase **post-démarrage** est particulièrement cruciale (50% des auto-emplois s'arrêtent dans les 24 mois). Pour autant, si l'intervention ne peut être globale, les jeunes doivent clairement pouvoir **identifier les services offerts ou non**, afin d'éviter la création de fausses attentes, en particulier en termes de financement (*ANAPEC– Moukawalati, 2016*). Le développement de services financiers adaptés aux jeunes entrepreneurs reste un défi majeur, notamment en matière de fonds de garantie (*Boussetta – Rapport sur l'expérience Moukawalati, 2013*).
- La faible diversification des projets proposés par les candidats peut être due au manque de **connaissance des marchés** (*World Bank – strengthening micro-entrepreneurship in Morocco*). Plus largement, les candidats auto-entrepreneurs manquent d'information de qualité pouvant les aider à lancer et développer leurs activités (législation, approvisionnement, besoins du marché, formations, etc.). Le besoin est grand en formation managériale, ainsi qu'en développement du réseautage (*Boussetta – Rapport sur l'expérience Moukawalati, 2013*). La région est désormais l'entité qui doit offrir cette information sur les activités et secteurs porteurs.
- L'**e-learning** en matière d'auto-emploi permet d'atteindre plus largement les populations visées qui ne peuvent accéder aux formations résidentielles, faute de temps ou de moyen de transport. Il est en outre bien adapté à un public jeune généralement plus en phase avec les nouvelles technologies que les anciennes générations. Les événements de type « **start-up Week-end** » ou autre « boot camp » sont également un bon moyen d'attirer l'attention d'un **public jeune** et de les informer (*Startup Maroc, 2017*).
- Les résultats en auto-emploi sont plus importants et durables lorsque l'accompagnement est effectué par des **organisations locales**, des **ONG** ou le **secteur privé** que par les agences

de l'Etat. Le lien existant avec les bénéficiaires et la connaissance du contexte local contribuent largement au succès (*World Bank – strengthening micro-entrepreneurship in Morocco, 2013*). En travaillant de façon privilégiée avec l'ANAPEC, la présente intervention veillera dès lors à l'accompagner dans la conclusion de partenariats. De façon générale, une plus grande **coordination** de la multiplicité des acteurs impliqués dans le soutien à l'entrepreneuriat au Maroc est nécessaire (*World Bank – strengthening micro-entrepreneurship in Morocco, 2013*).

- Les **partenariats avec les universités**, ou d'autres acteurs étatiques, permettent d'apporter une réponse à la problématique du foncier nécessaire au développement **d'incubateurs** (*APEFE– Min Ajliki, 2016*). Leur **pérennité financière** doit être pensée dès le lancement et semble nécessiter au moins **4 ans**. Le succès des incubateurs dépend fortement du **leadership** de leur directeur (*CTB – DTF Business incubator in Vietnam, 2013*).

Les principales leçons apprises énoncées ci-dessus sont partagées par la communauté des intervenants et des experts agissant sur la thématique. Elles permettent ainsi de déduire **les principales conditions de réussite des services d'accompagnement** à la création et au développement d'entreprises portées par des jeunes entrepreneurs :

Un positionnement clair

Un seul service d'accompagnement ne peut pas tout couvrir, ne peut pas accueillir tous les jeunes entrepreneurs potentiels du Maroc. Le type de services proposés en zone rurale sera différent de celui développé en ville. Le dispositif doit trouver son positionnement, en fonction des enjeux d'une région, des niches potentielles, des besoins des jeunes en termes d'accessibilité, etc. L'accompagnement sera réussi si l'entrepreneur s'est adressé au bon opérateur d'appui, d'où l'importance d'un positionnement clair. Tout comme pour le projet d'entreprise du jeune entrepreneur, le dispositif d'accompagnement doit définir son business model (définir quelle est la cible, quels sont les services accessibles, les sources de financement et leurs évolutions potentielles, les infrastructures, le personnel, etc)

Une communication appropriée

Le rôle de la communication est avant tout de donner une identité au dispositif, de façon à rendre plus cohérents les différents services, à permettre aux jeunes de les identifier facilement et aussi à distinguer le dispositif de l'ANAPEC en tant qu'institution d'intermédiation d'emploi. Ce sera à travers la communication du présent projet que l'ANAPEC pourra (re)créer une image nouvelle auprès de cette cible spécifique. L'image de l'ANAPEC est souvent injustement liée au programme Moukawalati et à son bilan en demi-teinte.

Un service de prestations adapté aux besoins des entrepreneurs

Le service doit être adapté aux réels besoins du jeune entrepreneur : pratique, direct, souple, flexible, efficace car le temps est compté, surtout en phase de post-crédation, lorsque le nouveau businessman a le nez dans le guidon.

Ce service doit être accessible également, que ce soit géographiquement ou dans le temps. A destination d'un public de jeunes entrepreneurs, le projet optera pour une communication rapide, en ligne via les réseaux sociaux, les plateformes collaboratives, le SMSing dans les zones plus reculées. Cependant, le jeune entrepreneur souffre souvent d'isolement et la présence physique (le face-à-face) sera nécessaire et contribuera à lui redonner confiance dans des moments critiques.

La qualité et les compétences des accompagnateurs

Il est souvent demandé aux conseillers/coachs une grande polyvalence. Ils ont généralement une formation de base en gestion, économie, droit, ... Ils ont de préférence créé leur(s) entreprise(s) et peuvent partager des expériences vécues et rendre ainsi leur discours beaucoup plus légitime.

- Dépositaires d'un savoir : les « hard skills » : ils sont compétents en étude de faisabilité, en étude de marché, en business plan, en plan financier, pour les montages juridiques, la fiscalité, ...
- Dépositaires d'un savoir-être : les « soft skills » ne sont pas à sous-estimer car ils devront pouvoir cadrer, guider, accompagner, parfois motiver, parfois remettre les pieds sur terre, critiquer, construire avec, mais jamais à la place de l'entrepreneur. Les qualités d'écoute, d'empathie, de diplomatie, la capacité de mise en confiance ... seront donc très importantes.

Ils devront aussi connaître sur le bout du doigt les législations en cours (du travail, du commerce), l'écosystème, les évolutions des marchés.

Cet accompagnement ne devra pas être entièrement réalisé par une seule et même personne. Des profils complémentaires pourront accompagner un même entrepreneur et lui apporteront ainsi des approches, expériences et visions différentes.

La qualité d'un coach se mesurera également à sa capacité à fixer ses limites et à renvoyer vers des personnes plus expertes que lui.

Service, dispositif gratuit ou payant ?

La question fait souvent débat. Autant le coût ne doit pas être excluant, autant un prix même symbolique permettra d'augmenter la motivation et de rendre plus professionnelle la relation (en termes de responsabilisation) du jeune entrepreneur et du coach.

3 PARTIES PRENANTES ET BÉNÉFICIAIRES

Dans une approche basée sur les droits humains, ceux-ci déterminent le lien entre individus et groupes qui ont des droits (détenteurs de droits) d'une part, et acteurs étatiques et autres que l'État qui ont des obligations (débiteurs d'obligations). Une telle approche s'emploie à renforcer les capacités des premiers à faire valoir leurs droits et des seconds à s'acquitter de leurs obligations.

L'objectif spécifique du projet vise à ce que les jeunes deviennent des entrepreneurs et soient accompagnés dans la création d'auto-emploi durable. Les jeunes entrepreneurs (femmes et hommes) représentent donc les **détenteurs de droits** de l'intervention. L'intervention vise d'une part, les **débiteurs d'obligations** (ANAPEC, Conseils de la région, et les autres administrations publiques et les associations de la société civile travaillant dans l'accompagnement à la création d'entreprise) afin qu'ils intègrent pleinement les jeunes comme public cible de leurs activités et, d'autre part, les détenteurs de droits (les jeunes) afin qu'ils puissent réclamer et jouir de leurs droits.

3.1 Parties prenantes

La présentation des partenaires directs de l'intervention est détaillée dans le chapitre 2 (cartographie des acteurs).

En tant qu'acteur central de l'intervention, l'analyse FFOM de l'ANAPEC se présente comme suit :

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> • Présence sur tout le territoire (78 agences assurant une couverture de proximité) • Expérience et savoir-faire dans l'accompagnement des porteurs de projet • Expérience dans le pilotage de projets (Meda 1 – Meda 2 / Jumelage / partenariat avec l'UE depuis plus de 15 ans) • Accompagnement des porteurs de projets → mission dévolue à l'ANAPEC par la loi • Contribution active aux différents programmes et mesures pour la promotion de l'emploi salarié et indépendant • Développement de partenariats et de réseaux au niveau territorial pour une meilleure information et orientation • Acteur important dans l'accompagnement des grands projets structurants au niveau international • Augmentation des activités liées à l'auto-emploi • Equité dans le bénéfice des mesures pour l'emploi à travers l'élargissement des activités aux non-diplômés (mise en place d'une offre de services adaptée aux non-diplômés) • Ouverture sur le dispositif AGR/INDH (renforcement de l'accompagnement des associations et des coopératives) 	<ul style="list-style-type: none"> • Parcours/modules unifiés pour tous types de porteurs de projets • Faible suivi post-crédation • Insuffisance des ressources humaines pour un encadrement personnalisé • Manque de mesures d'appui à la mobilité pour les zones économiquement peu développées
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> • Stratégie Nationale de l'Emploi (Horizon 2025) • Opportunités offertes par le nouveau plan de développement 2016 – 2020 de l'ANAPEC • La nouvelle stratégie nationale de la TPE et promulgation de la loi 114-13 relative au statut de l'auto-entrepreneur • Une multitude de projets de coopération internationale dans les domaines de la promotion et du développement de l'emploi et de l'auto-emploi au Maroc 	<ul style="list-style-type: none"> • Déficit de la culture d'entreprendre chez les jeunes • Difficultés de financement des projets des jeunes promoteurs • Réticence des banques à financer ces projets • Séparation du financement de l'accompagnement augmentant la réticence des jeunes • Insuffisance dans l'accompagnement post création des jeunes créateurs avec pour corollaire des difficultés de pérennité des entreprises créées • Faible implication des régions et du niveau local dans la promotion de l'emploi et de l'auto emploi

3.2.1 L'ANAPEC, acteur central de l'intervention (débiteur d'obligation)

Rôle de l'ANAPEC dans le projet

Niveau central :

- Assurer le secrétariat du Comité de Pilotage, préparer et participer aux réunions y afférentes
- Assurer un rôle d'interface : coordonner avec les autres divisions et directions régionales
- Promouvoir le présent projet, de concert avec la CTB, auprès des régions cibles de l'ANAPEC et des agences concernées (objectifs, résultats attendus, indicateurs de performances, etc.) : information et sensibilisation
- Mettre en place une stratégie de communication, en collaboration avec la Division communication, visant à promouvoir l'entrepreneuriat des jeunes
- Réaliser des actions (séminaires, tables-rondes, ateliers, rencontres, etc.) d'information et de sensibilisation sur le programme
- Développer une ingénierie dans le domaine de l'appui à la création d'entreprise
- Concevoir des dispositifs permettant l'appui et l'encadrement du réseau des agences dans la mise en œuvre des différentes actions du programme (procédures, supports...)
- Mettre en place des indicateurs pertinents visant à assurer un suivi et un reporting des différents programmes de l'auto-emploi
- Evaluer et contrôler la qualité des différents services et prestations en matière d'auto-emploi, et mettre en place des actions correctives, en cas de besoin
- Consolider les données collectées au niveau de la totalité des régions cibles pour alimenter le système de suivi et d'évaluation
- Assurer une cohérence et une synergie avec les entités centrales des autres parties prenantes et les différents programmes de coopérations internationales dans les régions cibles
- Développer des partenariats dans le cadre du projet au niveau local, régional et national

Niveau régional

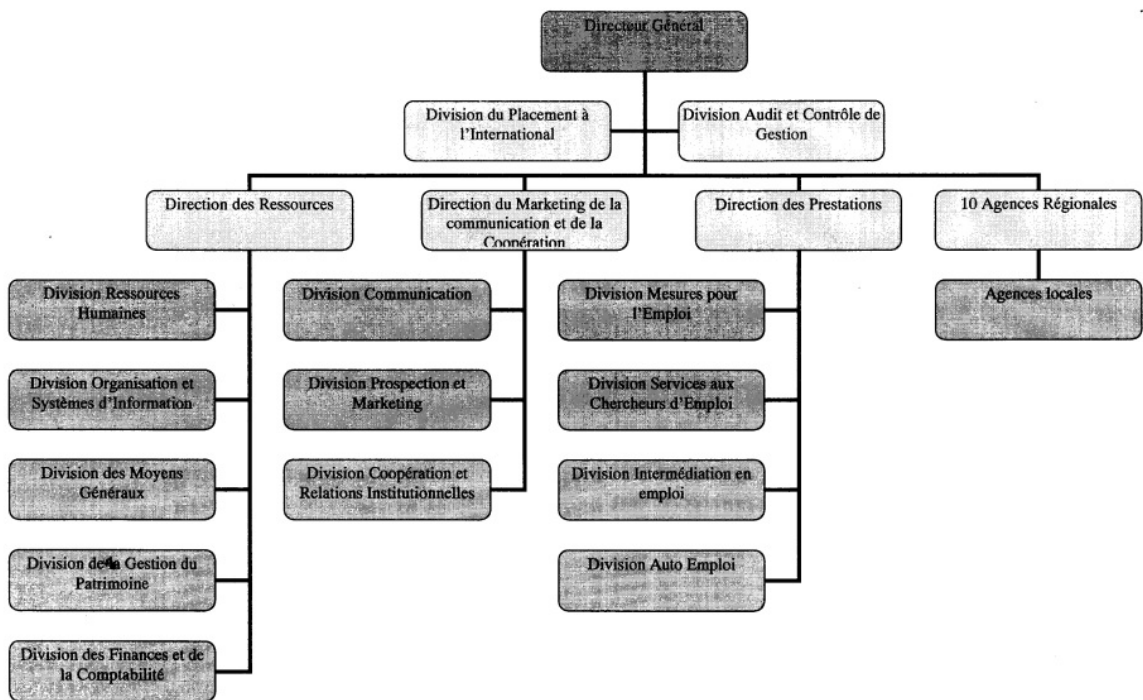
- Assurer le secrétariat des comités régionaux, préparer et participer aux réunions y afférentes
- Accueillir l'antenne régionale du projet (structure d'accueil de l'Expert en Ecosystème Entrepreneurial)
- Promouvoir le projet au niveau régional auprès des acteurs régionaux concernés par la thématique de l'auto-emploi
- Déployer le projet au niveau local et régional en vue de faciliter la mise en œuvre effective des activités sur le terrain.
- Mobiliser les parties prenantes régionales et locales
- Veiller à la réalisation des actions prévues dans les cadres du programme au niveau régional et local (appuyer et soutenir la mise en œuvre et la qualité des prestations)
- Suivre les indicateurs et les évolutions, identifier les écarts des réalisations par rapport aux objectifs et proposer des actions correctives, en cas d'écart
- Développer le partenariat régional dans le cadre du programme avec les institutionnels, le secteur

privé et la société civile

- Animer, coordonner et mobiliser les ressources nécessaires au niveau de la région pour la bonne conduite des activités du projet
- Identifier les niches porteuses au niveau régional
- Suivre la réalisation des actions régionales et locales du programme
- Servir de liaison entre le Comité de pilotage et les organismes compétents déconcentrés opérant dans les domaines de promotion de l'emploi et de l'auto emploi ainsi que de financement des micro-entreprises et des activités génératrices de revenus et des programmes publics financés comme l'INDH
- Consolider les données collectées au niveau régional pour alimenter le système de suivi et d'évaluation central
- Etre l'interlocuteur des entités régionales des autres parties prenantes pour le développement de synergies et la coordination des activités

Niveau local (Agences)

- Promouvoir le projet au niveau local auprès des bénéficiaires finaux (porteurs de projets)
- Réaliser les différentes activités prévues dans le cadre du projet (information, sensibilisation, pré création, création et post création)
- Déployer des offres de services adaptées relatives aux axes du projet
- Accueillir et traiter les demandes de la cible du programme
- Mettre à la disposition du projet les locaux pour la réalisation de ses activités
- Piloter les incubateurs (au cas où ces derniers existent dans les agences)



Organigramme de l'ANAPEC (Source : ANAPEC 2020)

3.2.2 Ministère du Travail et de l'Insertion Professionnelle (MTIP)

Le MTIP est le Ministère de tutelle de l'ANAPEC. Il est membre du Comité Interministériel présidé par le Chef du Gouvernement, lequel Comité fixe les orientations générales et les missions de l'ANAPEC et évalue l'efficacité des mesures pour l'emploi.

Le rôle du MTIP dans le projet est situé dans le pilotage et l'orientation stratégique en présidant le Comité de Pilotage. Il assure donc le suivi du déroulement de l'intervention.

3.2.3 Les Conseils de Région

Créés pour enclencher une dynamique de développement intégrée, les conseils des régions sont chargés d'engager les actions nécessaires à la promotion de l'emploi en conformité avec des orientations fixées à l'échelle nationale. Dans ce cadre, leur contribution au projet pourrait se résumer comme suit :

- Promouvoir le présent projet, de concert avec l'ANAPEC, auprès des acteurs régionaux concernés par la thématique de l'auto-emploi, afin de développer des synergies et capitaliser sur leurs expériences au niveau régional
 - Informer et mobiliser les jeunes porteurs de projets et au besoin d'autres acteurs concernés par l'auto-emploi de ces jeunes ;
 - Favoriser l'adhésion des différentes composantes régionales travaillant dans l'amélioration des conditions de vie des jeunes en quête d'emploi ;
 - Développer des synergies entre ces composantes et identifier des objectifs partagés, pouvant être atteints par une combinaison d'actions concertées ;
 - Participer, éventuellement, à la mise en œuvre du programme ;
 - Développer une vision et des connaissances partagées sur la thématique de l'auto emploi des jeunes dans la région ;
 - Initier des concertations et des débats publics relatifs à l'auto emploi des jeunes dans la région ;
 - Favoriser les initiatives et l'innovation en matière de création d'entreprises en tenant compte des opportunités économiques locales et régionales
- Présider le comité technique régional d'appui au projet (voir chapitre 9)

3.2.4 Acteurs du réseau partenarial qui accompagnent les jeunes entrepreneurs

Les acteurs du réseau partenarial accompagnant les jeunes entrepreneurs sont présentés dans le chapitre 2 du présent document. Il a été précisé que cette liste n'est pas exhaustive puisque plusieurs dizaines d'acteurs travaillent au niveau du terrain dans les domaines du développement de l'auto emploi (associations, bailleurs de fonds, fondations, etc.). Aussi, ces acteurs ne sont pas représentés dans toutes les régions. Une fois mis en œuvre, le projet identifiera les acteurs présents dans les 2 régions cibles et cherchera à développer des synergies à valeur ajoutée.

Chacun de ces acteurs travaille dans une ou plusieurs phases de la chaîne de valeur de l'appui des porteurs de projets à la création d'entreprises : information, sensibilisation, formation, accompagnement, financement, appui post création (commercialisation, développement, etc.), etc.

Avec ces acteurs, des synergies spécifiques seront développées avec le présent projet en fonction de leur domaine de prédilection et de la valeur ajoutée pouvant être générée par le biais de tels partenariats pour les deux parties. La finalité collective étant de promouvoir la création des entreprises

en renforçant l'appui aux porteurs de projets.

Il s'agit notamment de :

- L'échange d'expériences et d'outils développés pouvant être capitalisés par le projet (bases de données des bénéficiaires de l'une des 5 phases de création d'entreprises en vue de compléter le travail réalisé, modules de formation et d'accompagnement, etc.)
- La formation des personnes ressources de ces acteurs par le projet en vue de renforcer leur capacité d'accompagnement des porteurs de projets
- La réalisation d'activités communes ayant comme dénominateur commun l'appui à la création d'entreprise
- La prise en charge par le projet de certaines activités réalisées par ces acteurs au profit des porteurs de projets

3.2.5 Min Ajliki 2.0 – APEFE

Le projet Min Ajliki 2.0 intervient au niveau des 5 phases du processus de création d'entreprises et est dédié au développement de l'entrepreneuriat féminin. Son domaine d'intervention s'est élargi au niveau national. Le présent projet quant à lui cible les jeunes entrepreneurs de 18 à 35 ans sans aucune restriction et envisage de travailler essentiellement au niveau des phases 3, 4 et 5 (pré création, création et post création).

Compte tenu de la présence de nombreux dénominateurs communs entre les deux projets (même source de financement, partenaires – notamment l'ANAPEC - bénéficiaires, régions cibles, activités, etc.), plusieurs synergies peuvent être développées :

- Participation croisée aux Instances intermédiaires de gouvernance des 2 projets (partage d'informations sur les orientations, les plans d'actions et les réalisations)
- Capitalisations croisées
- Participation du présent projet aux plateformes de l'entrepreneuriat créées par le projet Min Ajliki au niveau régional avec l'ANAPEC
- Echange de bases de données des bénéficiaires de l'une des 2 ou 3 premières phases de création d'entreprises en vue de compléter le travail réalisé
- Mise à disposition par le projet Min Ajliki des outils de sensibilisation et des modules de formation et d'accompagnement, etc.
- Réalisation des activités communes rentrant dans le cadre de leurs objectifs spécifiques (actions de sensibilisation, de formation, d'accompagnement et autres activités.)
- Participation collective aux activités (voire cofinancement) liées à la digitalisation au profit de l'ANAPEC (participation aux différents comités de préparation du chantier, ingénierie du système, élaboration du cahier de charges, financement, etc.). La digitalisation étant un des résultats attendus de chaque projet
- Participation collective aux activités liées à la plateforme de e-learning à développer pour l'ANAPEC
- Réalisation d'études communes (analyse des attentes des bénéficiaires des jeunes porteurs de projets dans les régions Rabat-Salé-Kénitra et Oriental, analyse des freins de promotion de l'auto-emploi dans ces régions, identification des niches d'auto emploi, etc.)

3.2 Détenteurs de droits

Les principaux bénéficiaires visés par cette intervention sont les **jeunes entrepreneurs**, sans autre restriction à priori. Cela veut dire que tous les jeunes hommes et femmes de **18 à 35 ans** seront considérés, qu'ils/elles soient **diplômés ou non**. L'intervention n'est pas limitée aux jeunes de **nationalité marocaine**, mais également ouverte aux **migrants** en situation régulière (*voir liens avec l'intervention SNIA*).

La création de **tous les types d'entreprise** est envisagée, la création **individuelle** ainsi que **collective** (groupements, coopératives, associations, Activités Génératrices de Revenus – AGR).

Les jeunes souhaitant passer de l'économie informelle à l'économie formelle seront aussi appuyés.

Les créations collectives sont considérées « jeunes » dès lors que leur principal gérant a moins de 35 ans, même s'il est associé à des plus anciens. L'association de jeunes à des personnes plus expérimentées est d'ailleurs encouragée pour augmenter les chances de réussite (cfr. leçons apprises).

En ce qui concerne les secteurs d'activité, il n'y a pas de restriction non plus, même si certaines activités du projet cibleront des secteurs ou thématiques spécifiques (p. ex. l'économie verte).

Au Maroc, seulement 7% des entrepreneurs ont moins de 30 ans⁴. Au niveau des services offerts par l'ANAPEC dans le domaine de l'entrepreneuriat, les jeunes représentent une faible part de leur clientèle. Parmi les jeunes, il faut souligner le cas des jeunes filles, des barrières importantes subsistant pour l'accès des femmes à l'entrepreneuriat. Seulement 10% des entreprises marocaines sont tenues par une femme, comme relevé dans le rapport « *Morocco – Empowering Women for a more open, inclusive and prosperous society* » de la Banque Mondiale (juin 2015).

En réalité, l'ANAPEC a pour mission l'accompagnement de tout porteur de projet se présentant à elle, quel que soit son âge. L'ANAPEC ne peut donc pas exclure les « non jeunes », mais ce projet vise spécifiquement les jeunes. Des indicateurs seront mis en place pour suivre plus particulièrement le profil des détenteurs de droits (femmes, migrants, etc.). Il est également à noter que l'ANAPEC emploie le terme de « client », et non de bénéficiaire ou de détenteur de droit.

Les **besoins** que les entrepreneurs rencontrent quand ils démarrent leurs activités varient évidemment d'une personne à l'autre, mais en général, les besoins peuvent être inventoriés comme suit :

- Avoir accès à un **lieu et à une infrastructure** (bureaux, entrepôts, stockage, téléphonie ...)
- Avoir accès à des sources de **financement** : micro-crédit, banques, crowdfunding, ...
- **Appartenir à un réseau** pour sortir de l'isolement, et pour partager ses problématiques, ses connaissances, ses outils, et son expertise. Un réseau permet également de créer des ponts, des collaborations, et de confronter ses idées, ...
- Pouvoir recourir à des **experts/personnes ressources** qui leur fourniront des services de qualité. Ex : un notaire, un fiscaliste, un expert en digitalisation, ...
- Avoir accès à des **formations métiers et en business management** afin de développer les compétences requises pour gérer au mieux leurs activités
- Avoir accès à de la **consultance et à un accompagnement individualisé** (coaching) dans

⁴ APEFE – Min Ajilki, 2016

les domaines suivants : gestion financière, gestion des ressources humaines, gestion organisationnelle et administrative, gouvernance, marketing, et communication :

Autres bénéficiaires du projet:

- L'équipe de la Division Auto-Emploi de la Direction des Prestations de l'ANAPEC est composée de trois ressources qui sont chargées du développement des offres de services relatives à l'auto-emploi, visant à renforcer l'esprit entrepreneurial, favoriser la création d'emplois et l'animation des dynamiques territoriales de promotion de l'Auto-emploi.
- Le corps des conseillers spécialisés en création d'entreprise qui sont à la base des conseillers en emploi. etc.

3.3 Les régions d'intervention

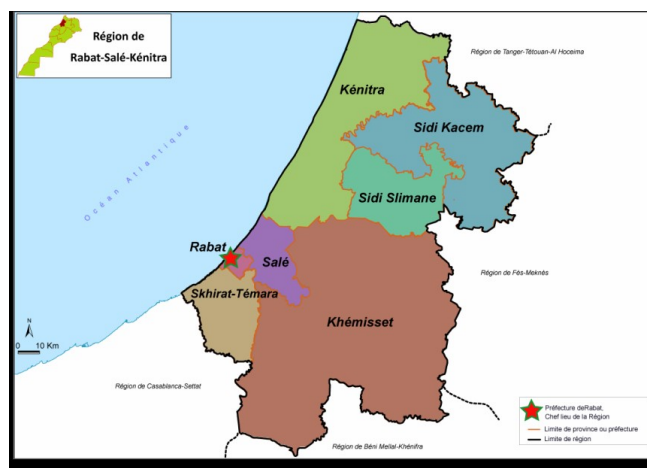
Le projet sera actif à la fois au niveau **national** (siège de l'ANAPEC à Casablanca) et dans **deux régions** (Rabat-Salé-Kénitra et Oriental).

La région de **Rabat-Salé-Kénitra** couvre une superficie totale de 17 570 km², soit 2,5 % de celle du Maroc, répartie entre 3 préfectures et 4 provinces. Selon le recensement de 2014, la région de Rabat-Salé-Kénitra compte 4 580 866 habitants, soit 13,5 % de la population marocaine. Elle se situe au deuxième rang national après la région de Casablanca-Settat avec un taux d'urbanisation de 69,8% (69,83% de la population vivent dans le milieu urbain, contre 30,17% dans le milieu rural).

La population de la région est extrêmement jeune puisque 28,2% des personnes sont âgées de moins de 15 ans ; 38,2% ont moins de 20 ans et 56,8% ont moins de 30 ans. De plus, la population en âge d'activité (15-59 ans) représente 64% de la population.

La population active est à majorité rurale, avec un maximum atteint au niveau de la province de Kénitra: 68,6% suivie de la province de Khémisset qui affiche un taux d'activité de 61,5%.

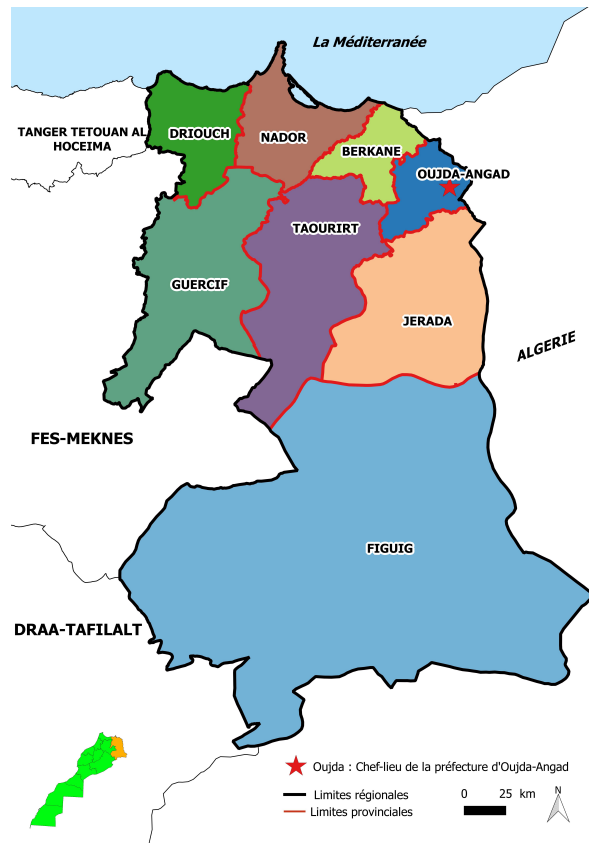
Le taux d'activité est de 46% en moyenne (43,5% en milieu urbain et 59,5% en milieu rural).



La région de l'Oriental (90130 km²) est formée d'une préfecture : Oujda Angad et de 7 provinces : Figuig, Guercif, Jerada, Taourirt, Berkane, Nador et Driouch.

Au terme du dernier recensement de 2014, la population légale de la région s'est établie à 2 314346 habitants soit 6.8% du total de la population nationale.

En 2014, le taux d'activité y était de 45,1% en moyenne, avec un taux de chômage de 17 % contre 9% au niveau national.



4 STRATÉGIE

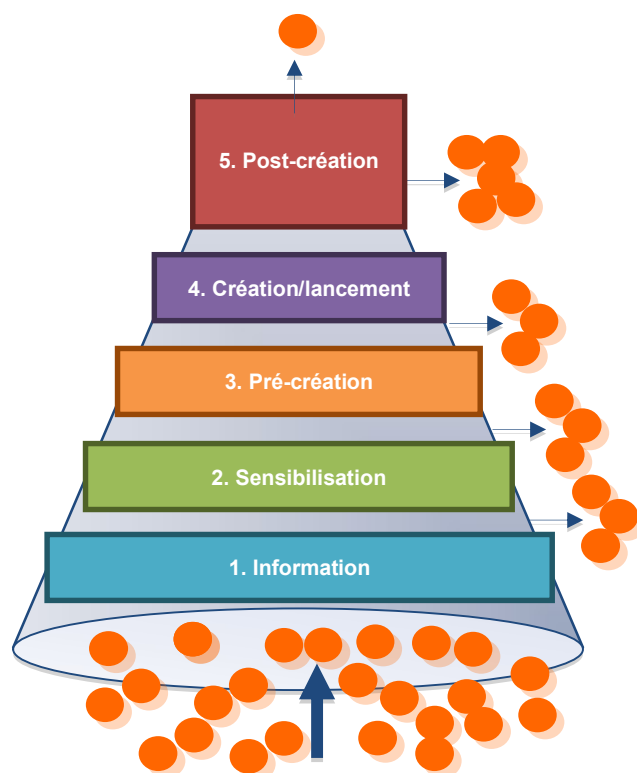
4.1 Théorie du changement

Avec un taux de 20 % en 2016, le chômage chez les jeunes est un défi majeur pour l'Etat marocain. Le fonctionnariat et le salariat ne sont pas en mesure d'absorber l'énorme demande. Et si l'auto-emploi – ou entrepreneuriat – ne peut être la réponse unique au chômage de masse, son développement peut largement y contribuer. C'est dans ce sens que l'intervention s'est vue assigner l'objectif spécifique suivant : «*Les jeunes deviennent des entrepreneurs et sont accompagnés dans la création d'auto-emploi durable.*» Deux dimensions de changement auxquelles l'intervention veut contribuer sont clairement identifiables :

- Amener **davantage de jeunes à lancer leur entreprise** (« les jeunes deviennent des entrepreneurs ») ;
- Assurer une **plus grande pérennité économique** des entreprises créées (« création durable/pérenne ») ;

La contribution à ces changements passe par le développement de l'**accompagnement** des jeunes entrepreneurs tout au long du processus. La figure ci-dessous illustre ce processus sous la forme d'un entonnoir inversé, relevant le fait que de nombreux candidats **entrepreneurs quittent le processus en cours de route**. Le ratio serait de 1 pour 10.000 entre les candidats qui parviennent à développer une entreprise « pérenne » (i.e. toujours en place 24 mois après sa création) et les candidats « informés ». Les causes sont nombreuses et il est illusoire de penser que toutes les personnes qui entrent dans le processus pourront aller au bout. La stratégie du push a d'ailleurs montré ses limites par le passé (cfr 2.3 Leçons apprises). Cela étant, l'intervention veut contribuer à améliorer ce ratio, tant en termes de « lancement d'entreprises » que de « pérennité », les deux éléments clés de l'objectif spécifique.

La **théorie du changement** explicite une série d'étapes qui, réalisées, en enclenchent à leur tour de nouvelles. En résumé, il s'agit d'avoir des jeunes entrepreneurs correctement informés → pour qu'ils puissent ensuite être correctement sensibilisés → afin qu'ils puissent ensuite réaliser toutes les actions nécessaires à la pré-création → pour être en mesure de lancer effectivement leur entreprise → pour que l'entreprise soit en mesure de se développer.



Si toutes les étapes du processus sont essentielles, l'intervention ne peut travailler qualitativement sur l'ensemble. La plupart des acteurs rencontrés durant la formulation s'accordent à dire que l'accompagnement de la **post-création** est le parent pauvre du processus. 50% des entreprises créées ne passent pas le cap des 24 mois d'existence, notamment faute d'accompagnement adéquat. Il y a une forte demande des partenaires pour un appui à ce niveau. L'intervention choisit stratégiquement et résolument d'y répondre, sans pour autant mettre de côté totalement les étapes en amont, sur lesquelles elle agira là où une **forte valeur ajoutée** peut enrichir les systèmes existants.

Les étapes trois et quatre -de pré-cr\u00e9ation et cr\u00e9ation- sont \u00e0 ce titre des conditions pr\u00e9alables indispensables \u00e0 une bonne post-cr\u00e9ation, et font clairement partie du p\u00e9rim\u00e8tre de l'intervention.

L'analyse de ces processus du **changement** a d\u00e9bouch\u00e9 sur une structuration de l'intervention autour de **4 grands axes** :

- o Changements au niveau des services offerts aux jeunes entrepreneurs
- o Changements au niveau de l'accessibilit\u00e9 num\u00e9rique de ces services⁵
- o Changements au niveau des capacit\u00e9s des acteurs en charge de d\u00e9livrer ces services
- o Changements au niveau de la coordination au sein de l'\u00e9cosyst\u00e8me entrepreneurial

Ces quatre axes ont \u00e9t\u00e9 traduits en objectifs interm\u00e9diaires dans la chaine de r\u00e9sultats d\u00e9velopp\u00e9e dans la section 4.3.

4.2 Principes strat\u00e9giques

À la base de l'approche propos\u00e9e se trouvent plusieurs principes directeurs :

1. **Alignement avec les strat\u00e9gies et politiques marocaines**
2. **Compl\u00e9mentarit\u00e9 avec les actions et interventions en cours**
3. **Focus sur les phases de cr\u00e9ation et post-cr\u00e9ation**
4. **Focus g\u00e9ographique**
5. **Une intervention « apprenante »**
6. **Digitalisation**
7. **Contribution aux Objectifs de D\u00e9veloppement Durable**

4.2.1 Alignement avec les strat\u00e9gies et politiques marocaines

L'intervention s'alignera \u00e0 la fois sur la Strat\u00e9gie Nationale de l'Emploi \u00e0 l'horizon 2025, la Strat\u00e9gie Nationale int\u00e9gr\u00e9e de la Jeunesse 2015–2030 (*Pour une jeunesse citoyenne, entrepreneuriale, heureuse et \u00e9panouie*) et sur le Plan de D\u00e9veloppement 2016-2020 de l'ANAPEC.

D'autres mati\u00e8res, ne relevant pas de l'emploi et de la jeunesse, entrent dans le p\u00e9rim\u00e8tre de l'intervention. En termes de digitalisation ou de renforcement des capacit\u00e9s par exemple, l'intervention s'alignera \u00e9galement sur les documents cadres existants.

4.2.2 Compl\u00e9mentarit\u00e9s et synergies avec les actions et interventions du secteur

L'entrepreneuriat se retrouve dans plusieurs projets de la coop\u00e9ration belge au Maroc. Des synergies seront donc encourag\u00e9es. Dans le cadre du programme de coop\u00e9ration 2016-2020, le Programme Migration vise \u00e0 favoriser l'auto-emploi et la cr\u00e9ation d'entreprises par les migrants pr\u00e9sents au Maroc et par les Marocains r\u00e9sidant en Belgique. La mise en \u00e9uvre de ces deux interventions devra se faire en collaboration afin de trouver des synergies, notamment au niveau des partenaires.

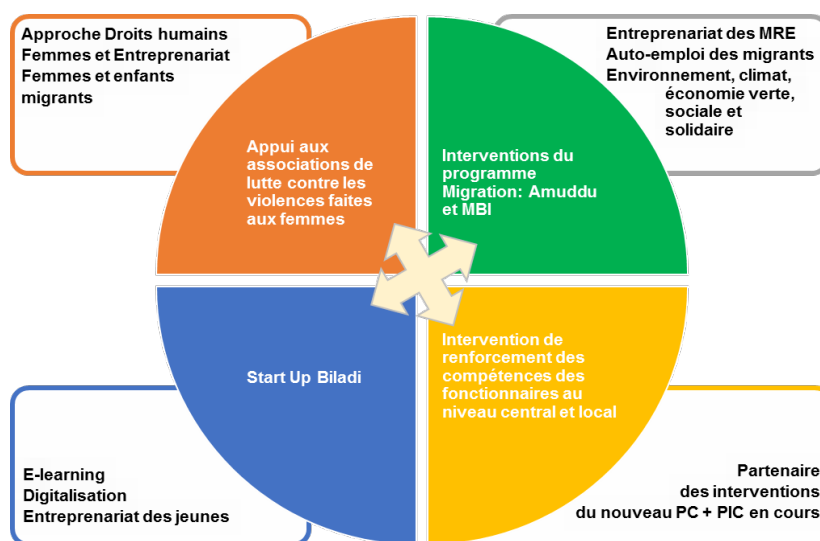
D'autres projets financ\u00e9s par la Belgique ciblent l'entrepreneuriat. Il est essentiel de s'appuyer sur leurs connaissances et les le\u00e7ons apprises de ces projets. Citons le projet Min Ajliki pour le

⁵ En ce sens, cet objectif interm\u00e9diaire 2 aurait pu \u00eatre fusionn\u00e9 \u00e0 l'objectif interm\u00e9diaire 1 sur les services. Le choix a \u00e9t\u00e9 fait de faire de la composante digitale un objectif \u00e0 part enti\u00e8re.

développement de l'entrepreneuriat des femmes, mis en œuvre par l'APEFE et ses partenaires, qui connaît une 2^{ème} phase dans d'autres régions du Maroc. Des réunions d'échanges seront systématiquement prévues (et sont d'ailleurs mentionnées dans le DTF de Min Ajliki 2.0 (« synergies/complémentarité n°5 »)).

D'une façon continue, l'intervention et notamment son Comité de pilotage devront veiller à la complémentarité des actions pour éviter les doublons et les chevauchements thématiques, territoriaux et budgétaires. L'appui à la coordination et les actions réalisées devront garantir cette complémentarité et renforcer le MTIP et l'ANAPEC dans leur rôle de coordination et de pilotage.

Des réunions régulières entre les **cinq interventions de la coopération gouvernementale belge** seront tenues afin d'assurer la complémentarité et la stimulation des actions conjointes entre les interventions.



Il est ici fait référence au Programme sectoriel *Droits des femmes et enfants*, conduit en partenariat avec le FNUAP. L'intervention de lutte contre les Violences Faites aux femmes, en partenariat avec le Pôle Social, et ancrée dans l'Oriental, fournira des opportunités de synergies.

Enfin, il est souhaitable d'explorer des synergies avec le programme 2017-2021 de l'Association Villes et Communes de Wallonie-Bruxelles (AVCB-BRULOCALIS). Les villes et communes bénéficiant de partenariats intercommunaux avec la Belgique dans la région de l'Oriental seront communiquées à l'intervention.

4.2.3 Focus sur les phases de création et post-crétion

Comme introduit dans la théorie du changement, les efforts se concentreront sur les phases 4 et 5 afin de fournir aux jeunes entrepreneurs les services et la logistique nécessaires pour **développer et pérenniser leurs activités sur le long terme**.

Le défi est grand pour ces jeunes entrepreneurs qui ont souvent moins de chance de voir leur entreprise perdurer, et ce pour différentes raisons : leur manque d'expérience, leur moindre capacité financière, leur faible réseau, un défaut de reconnaissance et de légitimité de la part de leurs parties prenantes, etc.

Tous ces éléments confirment la nécessité d'un accompagnement post-crétion de qualité, afin d'augmenter les chances de survie de ces jeunes entreprises, de les aider à prendre de la distance par rapport à la gestion quotidienne et de saisir les opportunités de développement.

Il s'agit d'un choix qualitatif assumé plutôt que quantitatif. La valeur ajoutée apportée par l'intervention ne pourra se traduire uniquement dans des indicateurs de volume d'entrepreneurs, volume par

essence moins spectaculaire dans les phases 3 à 5 que dans celles de sensibilisation et information (cfr figure de l'entonnoir).

4.2.4 Focus géographique

Un focus géographique est privilégié sur 2 régions administratives. Les régions au Maroc comprennent une dizaine de provinces, qui comptent elles-mêmes plusieurs centaines d'auto-entrepreneurs. Il s'agira plutôt d'épouser le maillage de l'ANAPEC, qui dans chaque chef-lieu de région dispose d'une Direction Régionale, et de plusieurs agences locales (appelées antennes) dans les provinces la constituant.

Le projet interviendra dans les régions **Rabat-Salé-Kénitra** et de l'**Oriental**. Par ses activités, elle ciblera des projets-pilotes (incubateurs ou autres) mais interviendra dans tout le processus d'accompagnement à la création et au développement d'entreprises et mobilisera des acteurs d'accompagnement actifs dans ces régions.

Le siège central de l'ANAPEC à Casablanca sera ciblé par plusieurs activités structurantes, portées principalement par les Directions métiers de l'institution.

4.2.5 Une intervention « apprenante »

Comme évoqué dans le premier principe, de nombreuses initiatives ciblant l'amélioration de l'entrepreneuriat ont déjà été menées. Une cartographie détaillée de ces expériences sera élaborée pour la situation de référence, pour garantir une prise en compte des leçons apprises pour chacune d'entre elles.

L'intervention devra rapidement réagir et éventuellement corriger sa stratégie en cours de mise en œuvre. L'auto-entrepreneur de Tendara n'est pas celui de Kénitra, et les contextes d'interventions variés n'autorisent pas les raccourcis de comparaison.

En lien avec les leçons apprises, l'intervention veillera à avoir un positionnement clair, une communication appropriée, de proposer un service de prestations adapté aux besoins des entrepreneurs et s'assurer de la qualité et les compétences des accompagnateurs.

Les Comités Techniques de Suivi seront des instances où devront être discutées les performances des appuis et de la communication vis-à-vis du public-cible.

Le suivi-évaluation de l'intervention veillera à doter l'ANAPEC et les partenaires de l'intervention d'outils de rapportage et de monitoring simples et utiles.

4.2.6 Digitalisation

Particulièrement pertinente dans un projet adressé aux jeunes, les nouvelles technologies seront au cœur de toutes les activités du projet. La digitalisation est même l'axe central d'un de quatre objectifs intermédiaires.

4.2.7 Contribution aux Objectifs de développement durable

Il est relevé l'alignement du projet avec les Objectifs de développement durable. Le projet contribue à plusieurs ODD – notamment 8 : Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous (Cible 8.3 : *Promouvoir des politiques axées sur le développement qui favorisent les activités productives, la création d'emplois décents, l'entrepreneuriat, la créativité et l'innovation et stimulent la croissance des microentreprises et des petites et moyennes entreprises et facilitent leur intégration dans le secteur formel, y compris par l'accès aux services financiers.* Cible 8.6 *D'ici à 2020, Réduire nettement la proportion de jeunes non scolarisés et sans emploi ni formation*).

4.3 Chaîne de résultats

4.3.1 L'objectif général

Améliorer l'emploi et l'auto-emploi des jeunes au Maroc.

4.3.2 L'objectif spécifique

a) Compréhension de l'OS

L'objectif spécifique de l'intervention est le suivant : « Les jeunes deviennent des entrepreneurs et sont accompagnés dans la création d'auto-emploi durable ».

L'intervention viendra en appui des partenaires marocains afin d'amener **davantage de jeunes à lancer leur entreprise** (« les jeunes deviennent des entrepreneurs ») mais également d'assurer une **plus grande pérennité économique** des entreprises créées (« création durable/pérenne »).

b) Indicateurs

Afin de mesurer l'avancée de l'intervention en ce qui concerne l'objectif spécifique et les objectifs intermédiaires, le DTF propose un ensemble d'indicateurs et leurs sources de vérification. Dans la mesure du possible, ces indicateurs seront désagrégés par sexe.

Le travail sur la ligne de base, qui sera réalisée au début de l'intervention, permettra de compléter/confirmer le point de départ concernant les indicateurs sélectionnés, de développer les outils de suivi et d'organiser les activités nécessaires pour ce faire. Le suivi des résultats du projet contribuera à orienter le **pilotage stratégique**, à développer un processus **d'apprentissage continu** et à assurer la **redevabilité**.

En ce qui concerne le suivi de **l'objectif spécifique**, les indicateurs proposés sont les suivants :

- *Pourcentage de jeunes qui finalisent avec succès un parcours de développement et de création d'entreprises (5 étapes) au sein des centres de l'ANAPEC faisant partie du projet ou d'autres opérateurs qui ont bénéficié de l'appui du projet, désagrégé par sexe*

Cet indicateur vise à quantifier le nombre de jeunes qui, non seulement bénéficient de l'accompagnement des partenaires, mais qui finalisent aussi l'intégralité du parcours (5 étapes) et deviennent de vrais entrepreneurs.

La source de vérification utilisée pour collecter l'information sera les rapports périodiques de l'ANAPEC.

- *Evolution du Ratio $\frac{\text{Nombre d'entreprises créées avec l'appui du projet}}{\text{Nombre de jeunes sensibilisés}}$*

Il s'agit de mesurer l'évolution du « diamètre » à l'entrée et à la sortie de l'entonnoir présenté dans la théorie du changement de l'intervention

Ces données seront compilées à travers des rapports périodiques de l'ANAPEC (logiciel Top Entrepreneur)

4.3.3 Objectifs intermédiaires de l'intervention

1. Les jeunes disposent d'une gamme de services de qualité adaptés à leurs besoins pour accompagner la création et le développement de leur entreprise
2. Les services aux jeunes entrepreneurs sont accessibles digitalement
3. Les capacités des acteurs qui accompagnent les jeunes entrepreneurs sont renforcées
4. Les réseaux d'acteurs qui accompagnent les jeunes entrepreneurs sont dynamisés

4.3.3.1 Objectif intermédiaire n°1

Les jeunes disposent d'une gamme de services de qualité adaptés à leurs besoins pour accompagner la création et le développement de leur entreprise

Outputs	<p>1.1 les jeunes désireux d'entreprendre sont informés</p> <p>1.2 les jeunes sont sensibilisés à l'entrepreneuriat, ont une meilleure connaissance des opportunités et prennent conscience de leurs capacités d'entreprendre</p> <p>1.3 les jeunes sont coachés, développent leurs capacités, et élaborent des business plans de qualité qui suscitent l'intérêt des acteurs de l'écosystème</p> <p>1.4 les jeunes sont accompagnés dans le lancement effectif de leurs activités économiques</p> <p>1.5 les jeunes bénéficient d'un accompagnement adapté et de qualité durant les deux premières années d'activité</p>
----------------	---

a) Compréhension de l'Objectif intermédiaire n° 1

Pour atteindre cet objectif, l'intervention sera active dans toutes les étapes du processus de création et de développement d'entreprises. En effet, comme vu précédemment, un accompagnement de qualité, notamment en pré-crédation, entouré par des professionnels, testé sur des clients potentiels, aura plus de chances de réussite et donc de passer le cap des premiers mois d'activités de l'entreprise. Une information de qualité, concrète, motivante et ciblant déjà des niches d'activités potentielles aura également plus de chances de mobiliser des futurs entrepreneurs, développant des « *business models* » viables.

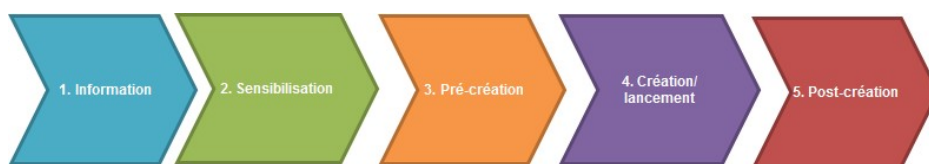
La première étape, dans les régions visées par l'intervention, sera de capitaliser ou de réaliser des **études socio-économiques** (si elles sont inexistantes) afin de déterminer les filières porteuses, les niches d'activités potentielles, tout en croisant ces données avec la richesse de l'écosystème en place (dispositifs d'accompagnement, financeurs potentiels, soutiens des régions, ...). Ceci sera conduit afin de ne pas saupoudrer les ressources, mais de pouvoir obtenir des résultats concrets dans des zones géographiques et des filières précises.

L'intervention veillera à appuyer le développement de l'entrepreneuriat des jeunes autant en **contexte rural qu'urbain**, autant dans des zones où le dynamisme économique est présent et d'autres où le dynamisme est plus relatif.

A ce stade, deux secteurs d'activités sont particulièrement intéressants : les **métiers verts et les métiers liés aux nouvelles technologies**. Les études confirmeront la présence pour ces filières métiers.

Dans les régions d'intervention visées, il s'agira d'une part, de dynamiser et améliorer l'offre de

services déjà existante et proposée par les opérateurs existants (phase 1 à 3 - de l'information jusqu'à la création).



D'autre part, concernant l'accompagnement cr\u00e9ation et post-cr\u00e9ation (phases 4 et 5), les acteurs \u00e9tant moins nombreux au Maroc, il s'agira de s'appuyer sur l'expertise et l'offre de services existantes ; de renforcer et/ou d\u00e9velopper les activit\u00e9s et comp\u00e9tences de certains acteurs ; et enfin de mettre en place de nouveaux dispositifs d'accompagnement.

L'intervention conduira des analyses organisationnelles de diff\u00e9rents op\u00e9rateurs d'accompagnement \u00e0 la cr\u00e9ation afin d'\u00e9valuer la faisabilit\u00e9 de conventions de subsides avec ces op\u00e9rateurs.

La r\u00e9ussite de l'intervention sera conditionn\u00e9e par la capacit\u00e9 d'adaptation des approches, des dispositifs d'accompagnement propos\u00e9s durant toutes les phases de l'accompagnement.

b) Produits et services (outputs) envisag\u00e9s par l'intervention

Output 1.1 : les jeunes d\u00e9sireux d'entreprendre sont inform\u00e9s (A.01.01)

Sur base des diagnostics territoriaux et des secteurs d'activit\u00e9s privil\u00e9gi\u00e9s, des s\u00e9ances d'informations sont organis\u00e9es **dans les lieux fr\u00e9quent\u00e9s par les jeunes** afin de toucher un nombre important d'entrepreneurs potentiels : les campus, les universit\u00e9s, les maisons de jeunes, les centres de formation professionnelle, les rencontres emploi, mais \u00e9galement les lieux de rassemblement des jeunes privil\u00e9gi\u00e9s en zones rurales, etc.

L'information est transmise de pr\u00e9f\u00e9rence **par des entrepreneurs**, est concr\u00e8te et t\u00e9moigne d'exp\u00e9riences, de *success stories*, mais aussi d'\u00e9checs, afin de d\u00e9mystifier l'entrepreneuriat, de permettre aux jeunes de s'identifier et de comprendre plus concr\u00e8tement les avantages et les inconv\u00e9nients d'entreprendre. Les op\u00e9rateurs d'accompagnement sont amen\u00e9s \u00e0 dynamiser leur approche en proposant des s\u00e9ances interactives, riches d'exp\u00e9riences pratiques au lieu d'une information *ex cathedra*.

Des **liens entre chaque \u00e9tape sont \u00e9tablis de mani\u00e8re \u00e0 ce que** les jeunes inform\u00e9s, -ayant d\u00e9velopp\u00e9 ou confirm\u00e9 un int\u00e9r\u00eat pour l'entrepreneuriat- aient la possibilit\u00e9 de s'inscrire \u00e0 une mailing list ou d'aller vers un website pour approfondir leurs connaissances (cf OI2).

Lors de cette \u00e9tape, l'intervention (ANAPEC-CTB) collaborera **via des conventions de subsides** avec d'autres op\u00e9rateurs actifs dans l'information sur l'entrepreneuriat sur base d'une analyse de la qualit\u00e9 de leurs services et de leurs interventions.

Output 1.2 : les jeunes sont sensibilis\u00e9s, ont une meilleure connaissance des opportunit\u00e9s et prennent conscience de leurs capacit\u00e9s d'entreprendre (A.01.02)

Les jeunes inform\u00e9s, ayant une premi\u00e8re id\u00e9e de projet, sont invit\u00e9s \u00e0 recevoir une deuxi\u00e8me salve **d'informations, plus \u00e9toff\u00e9es** sur l'entrepreneuriat, sur les donn\u00e9es sectorielles et th\u00e9matiques, sur les dispositifs d'accompagnement, sur les financeurs.

Afin d'attirer davantage de jeunes et de faciliter l'\u00e9veil des vocations, des **m\u00e9thodes innovantes** sont propos\u00e9es : organisation de *boot camp* r\u00e9unissant des jeunes entrepreneurs mais \u00e9galement des professionnels du secteur, *speed dating*, rencontres r\u00e9unissant l'ensemble des acteurs d'une m\u00eame

chaîne de valeur (fournisseurs, clients, organismes de crédits, écoles de formation, dispositifs d'accompagnement, Ministère, etc.).

Cette sensibilisation est structurée et permet aux jeunes désireux d'entreprendre de savoir dans quelle direction ils doivent aller, à quelle porte frapper pour être accompagnés.

Lors de cette étape, l'intervention travaillera avec **l'ANAPEC et via des conventions de subsides** avec d'autres opérateurs actifs dans la sensibilisation sur l'entrepreneuriat sur base d'une analyse de la qualité de leurs services et de leurs interventions.

Output 1.3 : les jeunes sont coachés, développent leurs capacités, et élaborent des business plans de qualité qui suscitent l'intérêt des acteurs de l'écosystème (A.01.03)

Les jeunes sont accompagnés, conseillés afin **d'analyser la faisabilité de leur projet** d'entreprise, étape par étape. Ils peuvent compter sur une personne de référence tout au long de ce processus et reçoivent régulièrement de l'expertise de personnes spécialisées dans des matières diverses (compétences métiers, juridique, fiscale, économique, marketing, ...). Ils sont amenés à **tester** leur projet en grandeur nature, afin de le confronter à la réalité. Ils sont accompagnés dans l'élaboration de dossiers de financement si un emprunt est jugé nécessaire.

Ils rencontrent d'autres jeunes qui construisent en parallèle leur *business model*, ils apprennent d'entrepreneurs expérimentés.

Ils sont challengés, rassurés, écoutés par les accompagnateurs qui ont des capacités entrepreneuriales mais également des capacités pédagogiques fortes.

Les clés de succès à cette étape sont de maintenir la **motivation** du jeune entrepreneur, de **renforcer ses capacités**, compétences entrepreneuriales et de gestion, de le préparer un maximum en le poussant à aller à la rencontre des différentes parties prenantes de son projet : les clients potentiels, les concurrents, les organismes de crédit, les professionnels expérimentés dans le secteur visé ou dans l'entrepreneuriat, etc. Un 'beau' business plan, élaboré en chambre, qui n'aura pas été challengé, critiqué et testé aura moins de chances de refléter la réalité du métier.

Lors de cette étape, l'intervention travaillera avec **l'ANAPEC et via des conventions de subsides** avec d'autres opérateurs actifs dans l'accompagnement à la création d'activités économiques sur base d'une analyse de la qualité de leurs services et de leurs interventions.

Output 1.4 : les jeunes sont accompagnés dans le lancement effectif de leurs activités économiques (A.01.04)

Les jeunes sont épaulés dans leurs dernières **démarches administratives** et/ou juridiques, ont à leur disposition une base de données et un guide reprenant les documents à fournir. Ils obtiennent si leur *business model* le nécessite, un financement privé ou public.

Le conseiller aide le jeune entrepreneur à s'assurer que toutes les démarches ont été réalisées.

Il est également présent pour répondre aux premières questions du jeune qui est passé de porteur de projet à jeune entrepreneur.

L'ANAPEC doit jouer un rôle-clé à ce stade, permettant de faire le lien entre les experts de l'entrepreneuriat, les dispositifs, les organismes de financement, etc. Des partenariats seront développés avec d'autres bailleurs de fonds qui développeront des programmes spécifiques pour l'accès au financement bancaire des TPE, ou le Fonds pour l'appui à la compétitivité des très petites entreprises.

Output 1.5 : les jeunes bénéficient d'un accompagnement adapté et de qualité durant les deux premières années d'activité (A.01.05)

Les entreprises naissantes mises en place par des jeunes entrepreneurs ont souvent moins de chance de perdurer et ce pour différentes raisons : leur manque d'expérience, leur moindre capacité financière, leur faible réseau, un défaut de reconnaissance et de légitimité de la part de leurs parties prenantes, etc.

Un **accompagnement rapproché durant les deux premières années** de vie de l'entreprise permet d'augmenter les chances de pérenniser celle-ci sur le long terme.

Durant cette phase, l'ANAPEC jouera un nouveau rôle : les conseillers en auto-emploi (CAE) resteront, si souhaité par l'entrepreneur, son point de référence et le (re)dirigeront vers les bons interlocuteurs en fonction des besoins et défis rencontrés.

A ce stade, l'intervention vise la **mise en place d'incubateurs métiers** dans les régions visées.

Les ressources nécessaires pour concrétiser la mise en place et le fonctionnement de ces incubateurs seront **financées** par l'intervention. Pour ce faire, des **études de faisabilité** seront réalisées. Elles permettront de déterminer quels sont les coûts exacts couverts pendant la durée de l'intervention, quel type de bâtiment est souhaité, pour accueillir combien d'incubés, avec quels partenaires privilégiés, etc.

Dans certaines **agences ANAPEC**, où de l'espace est/pourrait être disponible, il sera envisagé de créer, soit un espace de co-working, soit un incubateur en tant que tel afin de pouvoir accueillir les jeunes entrepreneurs. Si le budget le permet, d'autres services : conseils, accompagnements individualisés, formations, pourront être développés.

L'intervention fournira éventuellement les **ressources nécessaires** pour mettre en place un incubateur : locaux, services, outils de communication et personnel.

- Du personnel :

- En interne, au minimum un gestionnaire du site qui aura principalement 2 responsabilités :
 - animateur/organisateur : animation du site, définition des responsabilités et devoirs de chacun, gestion quotidienne, animation d'ateliers, organisation de formations, mise en lien avec coachs/mentors spécialisés, alimentation du réseau, initiateur de rencontres, etc.
 - mais également coach en entreprises, ayant la capacité d'accompagner les entrepreneurs dans les défis rencontrés dans leur day-to-day business et expérimenté dans le métier ciblé (*métiers verts, technologiques*) afin de pouvoir conseiller plus concrètement les jeunes entrepreneurs.
- En externe et en fonction des besoins, sur base bénévole et payante : des experts thématiques et des formateurs.

- Des locaux : l'intervention favorisera les bureaux, mis à disposition ou loués, comprenant :

- Des bureaux isolés: pour accueillir une dizaine d'entrepreneurs sur base de tranches horaires définies (bureaux mobiles) ;
- Des salles de réunion : pour recevoir des clients, organiser des sessions de coaching/de formation/d'information ;
- De l'équipement : mobilier, internet et téléphonie ;

- L'incubateur pourrait également être équipé d'un espace de stockage et/ou de transformation, mais l'opportunité, ainsi que le coût supplémentaire, engendrés devront être mesurés.

- **Des services :**

- Coaching personnalisé (mentoring ou suivi individuel par accompagnateur) ;
- Formation et information sur base de besoins collectifs ;
- Rencontres sectorielles ou intersectorielles ;

- **Des outils de communication :** brochures, campagnes, organisation d'évènements.

c) Indicateurs

Les indicateurs proposés pour cet objectif intermédiaire sont les suivants :

Taux de satisfaction des personnes accompagnées aux 5 phases de l'entrepreneuriat (sur base de questionnaires)

Il s'agit d'apprécier la satisfaction des bénéficiaires directs de l'intervention aux différentes phases de l'entrepreneuriat

- Degré d'augmentation des connaissances et compétences acquises par les jeunes entrepreneurs en phase de post-crédation (test au démarrage et à la fin de l'accompagnement)

Cet indicateur sera renseigné par les évaluations à chaud et à froid conduites par l'intervention ou les opérateurs d'accompagnement

- *Taux d'occupation des incubateurs créés avec l'appui de l'intervention*

Cet indicateur est important pour apprécier l'attractivité des services offerts au sein de cet espace

- *Nombre d'incubateurs opérationnels créés par l'intervention*

Les incubateurs opérationnels permettent de vérifier si la gamme des services offerts est en phase avec les besoins de la cible

4.3.3.2 Objectif intermédiaire n°2

Les services aux jeunes entrepreneurs sont accessibles numériquement	
Outputs	<p>2.1 Un site web sur l'entrepreneuriat des jeunes au Maroc est développé.</p> <p>2.2 Les services d'accompagnement des jeunes entrepreneurs de l'ANAPEC sont digitalisés.</p> <p>2.3 Des zones d'accès numériques sont mises à disposition des jeunes entrepreneurs dans les agences ANAPEC.</p> <p>2.4 Des services facilitant la digitalisation dans les projets d'entrepreneuriat sont offerts.</p> <p>2.5 La capitalisation sur les données de suivi des entrepreneurs de l'ANAPEC est assurée.</p>

Compréhension de l'objectif intermédiaire n° 2

L'objectif intermédiaire vise le **développement de nouveaux services digitalisés** ou la **digitalisation de services existants**⁶. La digitalisation contribue à une plus grande **accessibilité** des services d'accompagnement, en particulier pour les **jeunes** (attirés par les nouvelles technologies), les bénéficiaires **isolés** (ayant difficilement accès aux installations physiques) et les porteurs de projets exerçant déjà une activité (dont la disponibilité durant les heures de bureaux est limitée). Cette plus grande accessibilité doit amener une **augmentation du volume** global des bénéficiaires des services⁷, et permettre une **diversification** de leur profil.

Bien conscient des bénéfices de la digitalisation, **l'État marocain** s'est engagé depuis plusieurs années dans une importante stratégie numérique⁸, comprenant entre autres la digitalisation de ses services à la population. L'agence pour l'emploi **ANAPEC**, partenaire privilégié de l'intervention, développe également ses ambitions numériques dans son plan de développement à l'horizon 2020⁹. L'ANAPEC y prévoit le développement d'un « *dispositif d'accompagnement à distance en auto-emploi* ». Une partie des outputs développés ci-dessous viennent consolider les actions envisagées par l'ANAPEC.

Au-delà de la digitalisation des services, l'intervention tient également à mettre l'accent sur le **numérique en tant que secteur d'activité** porteur pour les entrepreneurs eux-mêmes. Cette vision se traduit par la **mise en place d'un incubateur dédié aux nouvelles technologies**.

Dans la conception, le développement et la mise en œuvre des outputs constituant cet objectif intermédiaire, l'intervention veillera à systématiquement appliquer **neuf principes** clés considérés par la communauté internationale comme facteur de succès¹⁰ pour le développement numérique :

- Concevoir avec l'utilisateur ;
- Comprendre l'écosystème existant ;
- Concevoir à l'échelle ;
- Construire pour la durabilité ;
- Être motivé par les données ;

⁶ En ce sens, cet objectif intermédiaire 2 aurait pu être fusionné à l'objectif intermédiaire 1 sur les services. Le choix a été fait de faire de la composante digitale un objectif à part entière.

⁷ « A noter que 300 000 actifs veulent accéder aux services ANAPEC, mais seuls 1/3 y accèdent. »

⁸ Maroc Digital 2020. Voir également les informations e-gov sur le Maroc <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/Country-Information/id/115-Morocco>

⁹ ANAPEC 2016-2020 – Plan de développement

¹⁰ <http://digitalprinciples.org/>

- Utiliser des données ouvertes, des normes ouvertes, des sources ouvertes, des innovations ouvertes ;
- Réutiliser et améliorer ;
- Résoudre la confidentialité et la sécurité ;
- Collaborer.

a) Produits et services (outputs) envisagés par l'intervention

Les outputs suivants sont prévus pour contribuer à atteindre le deuxième objectif intermédiaire :

Output 2.1 Le portail d'information en ligne sur l'entrepreneuriat des jeunes au Maroc est développé. (A.02.01)

Les **acteurs et initiatives** sur l'entrepreneuriat au Maroc sont **très nombreux**, chacun avec leurs spécificités en termes de public cible, de zone d'intervention, de service proposé, etc. Il n'est pas aisé pour les candidats d'identifier les partenaires et services répondant le mieux à leurs besoins.

Les acteurs rencontrés lors de la formulation se sont pour la plupart accordés à dire qu'un **point d'accès unique en ligne**, serait d'une grande utilité au secteur. Il ne s'agit pas de prendre la place de toutes les plateformes et sites web existant, mais d'offrir une sorte de point d'entrée principal vers ceux-ci. Une attention particulière doit être donnée à la **durabilité** du portail, car le maintien à jour des informations est un défi crucial. Dans un premier temps, l'intervention gèrera ce portail, mais une coalition d'acteurs sera responsabilisée pour sa mise en production et maintien dans le futur. Ce travail constitue un projet concret en lien direct avec l'objectif intermédiaire n°4 visant la **dynamisation des réseaux d'acteurs**. Enfin, la conversion vers une application pour smartphone permettra d'être plus utile/accessible pour les jeunes.

Output 2.2 Les services d'accompagnement des jeunes entrepreneurs de l'ANAPEC sont digitalisés. (A.02.02)

Globalement, il s'agit d'aller vers le tout digital, et d'appuyer l'ANAPEC dans la construction progressive d'une **agence virtuelle** complète. Il s'agit notamment de¹¹ :

- *Créer un portail ANAPEC¹² dédié à l'auto-emploi avec des informations utiles aux porteurs de projets.* Ce portail doit être compris comme un guide d'accompagnement des entrepreneurs tout au long du processus (à prévoir en version papier également dans les agences) :
 - Offre intégrée des services de l'ANAPEC en la matière.
 - Catalogue des possibilités de formations présentielle et e-learning
 - DB et SIG des niches économiques et diagnostics territoriaux
 - DB et SIG des acteurs mentors, coach, partenaires, réseaux, etc.
- *Développer une solution e-learning pour la formation accompagnement des porteurs de projets.* L'outil « Top entrepreneurs » offre des modules d'e-learning à destination des porteurs de projets. L'ANAPEC a conclu un partenariat avec *openclassroom* et offre un accès premium aux chercheurs d'emploi inscrits chez elle.
- *Réaliser et diffuser des vidéos sur la création de TPE ou de coopératives.*
- *Envoyer des sms et des e-mails pour informer sur les événements organisés par l'ANAPEC*

¹¹ Les éléments en italiques sont directement issus du plan de développement ANAPEC 2020 – Plan de développement

¹² Ce portail est spécifique aux services ANAPEC, et est donc différent de celui envisagé dans l'output 2.1 qui un portail général, pour l'ensemble des acteurs. Ce portail général pointerait vers le portail de l'ANAPEC, comme vers les éventuels portails et site web d'autres acteurs.

ou ses partenaires.

- *Elaborer le parcours interactif au profit du porteur de projet d'auto-emploi, en lien avec l'état d'avancement de son projet.*
- *Plateforme d'échange entre porteurs de projet.*

Output 2.3 Des zones d'accès digitalisées sont mises à disposition des jeunes entrepreneurs dans les agences ANAPEC. (A.02.03)

L'intervention testera des zones digitalisées dans les agences physiques afin de permettre aux jeunes n'ayant pas d'internet¹³ de pouvoir être accompagnés.

- Définition d'une « charte espace digitalisé » précisant les objectifs de ces zones, le matériel nécessaire et programme nécessaire, l'accompagnement et expertise nécessaire à l'accompagnement.
- Mise en place de quelques zones digitalisées pilotes sur base de la charte définie.
- Mise à disposition en ligne d'une cartographie (SIG) des agences et services proposés, précisant celles disposant d'espaces digitalisés.

Outre l'amélioration de l'accessibilité des services en auto-emploi, la digitalisation devrait également être intégrée dans le développement des projets, soit comme secteur d'activité en soi (e.g. développement d'application, service de web design, etc.), soit comme moyen.

Output 2.4 Des services permettant l'intégration des technologies numériques dans les projets d'entrepreneuriat sont offerts aux jeunes entrepreneurs. (A.02.04)

- Soit comme secteur d'activité en tant que tel : Création d'un incubateur axé sur le développement ICT et accompagnement par des professionnels de ces métiers.
- Soit comme composante clés de tout projet d'entrepreneuriat : Coaching, formation et mise en réseaux avec des professionnels du numérique : communication digitale, construction de site web, versions mobile, application mobile, réseaux sociaux, vidéos, etc. Tous ces éléments contribuent au développement de notoriété et réputation des entreprises, à l'augmentation du potentiel de ventes, à l'enrichissement de leur connaissance client, etc.

Output 2.5 La capitalisation sur les données de suivi des entrepreneurs de l'ANAPEC est assurée. (A.02.05)

Depuis plusieurs années, l'ANAPEC a mis en place un système d'information et de suivi de son dispositif d'accompagnement de l'auto-emploi. Financé par l'APEFE dans le cadre du projet *Min Ajliki*, cette plateforme « Top Entrepreneur » permet de récolter les informations utiles sur les candidats entrepreneurs ainsi que sur leur processus d'accompagnement. L'outil génère une quantité importante de données dont l'analyse doit permettre l'apprentissage : bonnes pratiques, compréhension des facteurs de succès/échec, coût de l'accompagnement, etc. L'intervention appuiera l'ANAPEC dans la définition d'une méthodologie d'analyse des données et la mise en place d'une procédure systématique de capitalisation.

¹³ Reprendre les statistiques issues du document « Enquête de collecte des indicateurs TIC auprès des ménages et des individus pour l'année 2015 »

b) Indicateurs

Les indicateurs proposés pour cet objectif intermédiaire sont les suivants :

- *Taux de fréquentation du portail (nombre de visiteurs par mois)*
- *Taux de consultation des services digitalisés de l'ANAPEC (nombre de visiteurs par mois)*
- *Nombre de jeunes entrepreneurs bénéficiant de services spécifiques à la digitalisation dans leur projet*

Les indicateurs OI2 ont pour but d'apprécier la stratégie de digitalisation de l'intervention

4.3.3.3 Objectif intermédiaire n°3

Les capacités acteurs qui accompagnent les jeunes entrepreneurs sont renforcées

Outputs	3.1 les capacités de l'ANAPEC en accompagnement à la création d'entreprises sont renforcées 3.2 les capacités des autres opérateurs de l'écosystème 'entrepreneuriat des jeunes' en région sont renforcées
----------------	---

a) Compréhension de l'Objectif intermédiaire n° 3

La mise en place d'une nouvelle offre de services en matière d'appui à la création d'entreprise (telle que décrite en OI 1 & OI 2) devra être accompagnée de renforcement des capacités de l'ANAPEC et des autres opérateurs de l'écosystème entrepreneurial.

Le renforcement des capacités a trait aux « processus par lesquels les individus, les organisations et la collectivité dans leur ensemble libèrent, créent, renforcent, adaptent et préservent les capacités au fil des ans¹⁴ ». La CTB applique le cadre conceptuel de l'OCDE en matière de Renforcement des Capacités qui clarifie la différence conceptuelle entre le renforcement des compétences (création, utilisation et maintien des capacités individuelles) et le **renforcement des capacités** qui y ajoute deux niveaux supplémentaires (organisationnel et institutionnel). Le renforcement des capacités au niveau individuel est largement tributaire du contexte organisationnel dans lequel les individus opèrent. En effet, il est reconnu qu'une organisation existe grâce à ses membres et la qualité des ressources humaines est déterminante pour la performance de l'organisation. À son tour, le fonctionnement des organisations est influencé par l'environnement favorable - y compris le cadre institutionnel et les structures de pouvoir et d'influence - dans lequel ces organisations sont intégrées.

Parmi les outils de renforcement des compétences individuelles qui peuvent être combinés entre eux, on trouvera, entre autres les formations (courtes, longues), un apprentissage sur le lieu de travail (appui-conseil, coaching), des voyages d'études, des séminaires, etc.

Parmi les outils de renforcement des capacités organisationnelles et/ou institutionnelles, qui peuvent être combinés entre eux, on trouvera, entre autres : l'appui à l'établissement de partenariats (au Maroc, jumelages avec acteurs belges), l'appui à la réalisation de projets pilotes, études, analyses, la mise en réseau des acteurs, voyages d'études, séminaires, évènements, ...

L'accompagnement à la création d'entreprises nécessite des prestations de qualité, adaptées et délivrées par des conseillers spécialisés de l'ANAPEC et des autres acteurs de l'écosystème 'entrepreneuriat des jeunes'. La traduction opérationnelle, ou l'opérationnalisation au sein de

¹⁴ *Evoluer vers de bonnes pratiques, OCDE, CAD, 2008*

l'ANAPEC de la nouvelle offre de service 'entrepreneuriat' englobe le renforcement des compétences des conseillers entrepreneuriat en région et des services centraux (professionnaliser le métier de conseiller en auto-emploi), ainsi que le renforcement organisationnel de l'ANAPEC et ses partenaires, voire certains aspects de renforcement institutionnel (si nécessaire).

b) Produits et services (outputs) envisagés par l'intervention

Output 3.1 Les capacités de l'ANAPEC en accompagnement à la création d'entreprises sont renforcées (A.03.01)

Afin de contribuer à ce renforcement des capacités de l'ANAPEC, les activités suivantes sont envisagées par l'intervention:

Professionnaliser le métier des conseillers en auto-emploi de l'ANAPEC

L'intervention appuiera l'ANAPEC dans sa poursuite de professionnalisation du métier à travers les actions ci-après :

- Elaborer un référentiel de compétences du conseiller en auto-emploi.
- Développer des partenariats avec les universités et les établissements de formation visant la professionnalisation du métier de conseiller en auto-emploi.
- Mettre en place une plateforme d'échange et de partage des connaissances, en vue de diffuser les bonnes pratiques, partager les informations, expériences et documentations utiles à la bonne délivrance des prestations d'accompagnement.
- Poursuivre le renforcement des compétences des conseillers en auto-emploi (voir ci-dessous).
- Instituer un certificat (labellisation) des formateurs en auto-emploi, en partenariat avec des organismes internationaux spécialisés.

Renforcement des compétences des conseillers en auto-emploi

- Réaliser un bilan de compétences des conseillers en AE pour identifier les principaux manques et besoins ;
- Former des formateurs sur l'AE : renouveler le vivier des formateurs initiaux (formés en 2005 à la méthode CEFÉ par des projets de coopération internationale). Idéalement, 2 personnes dans chaque direction régionale ainsi que les collaborateurs de la Division auto-emploi au siège (s'inspirer de ce que l'OFPPT a fait avec le BIT sur l'outil CLÉ).
- Mettre en place un parcours de certification de ces formations, pour une meilleure reconnaissance interne, mais aussi externe pour d'éventuelles actions dans la sous-région.

Renforcement des agences ANAPEC dans leur volet auto-emploi (couvrant étapes 1 à 5)

Il s'agira de renforcer le volet auto-emploi de l'ANAPEC tant en termes de visibilité, d'image et de posture. Les activités suivantes sont reprises à titre indicatif :

- Renforcer les capacités organisationnelles, managériales et professionnelles de l'agence.
- Encourager et plaider la clôture définitive du programme Moukawalati, retirer les affiches y faisant référence dans les agences, et les références sur le portail de l'ANAPEC. Repartir sur une communication positive, liée à l'entrepreneuriat, envers les jeunes et les partenaires.
- En pré-création, améliorer l'offre d'accompagnement en renforçant les compétences des conseillers (voir ci-dessus), en leur donnant la capacité et la liberté de déterminer eux-mêmes leurs limites et à quel moment ils doivent solliciter une aide extérieure.

- Constituer un pool d'experts vers qui rediriger les porteurs.

Lancement d'une agence ANAPEC 100% entrepreneuriat (couvrant étapes 1 à 5)

L'intervention appuiera la mise en place d'une agence ANAPEC (ou la reconversion d'une agence existante), où la prestation de services sera dédiée à 100% à l'auto-emploi. Cette agence aura un positionnement prometteur en termes de métiers et de visibilité, idéalement à Rabat.

- Le personnel de cette agence aura démontré un intérêt fort pour l'entrepreneuriat et sera formé à des méthodes d'accompagnement innovantes, en sus du renforcement des compétences et capacités repris ci-dessus.
- Cette activité permettra de tirer des conclusions et des données chiffrées spécifiques à l'auto-emploi (difficultés actuelles de mesurer le temps de travail réellement dédié à l'auto-emploi).
- Cette agence 100% auto-emploi sera le laboratoire du schéma de prise en charge qui doit être amélioré.

Renforcement des capacités organisationnelles et institutionnelles du MTIP et de l'ANAPEC via des partenaires belges

Le programme Min Ajliki a entamé un travail intéressant d'incitation aux jumelages et aux partenariats techniques avec des acteurs belges (APEFE, Actiris, Educa, JUMP, ALTISSIA, MyMicroInvest, etc..).

En parfaite concertation avec Min Ajliki 2.0., et en fonction des souhaits formulés par le management de l'ANAPEC et du MTIP, l'intervention pourra faciliter également des jumelages ou des partenariats divers (Impulse Brussels, VDAB, etc...)

Output 3.2 : Les capacités des autres opérateurs de l'écosystème 'entrepreneuriat des jeunes' en région sont renforcées (A.03.02)

- Mettre l'offre de services de l'agence à disposition des associations œuvrant dans l'appui à la création d'entreprises et d'AGR, sur la base d'une convention.
- Réaliser un diagnostic des besoins en renforcement des capacités individuels
- Former les encadrants des autres acteurs en associations
- Renforcer les capacités organisationnelles

c) Indicateurs

Les indicateurs proposés pour cet objectif intermédiaire sont les suivants :

- *Degré d'augmentation de connaissances acquises par les conseillers entrepreneuriat et par les conseillers emploi, désagrégé par sexe*
- *Mise en place et opérationnalisation d'une agence ANAPEC 100% auto-emploi*
- *Taux de satisfaction des jeunes entrepreneurs vis-à-vis des services délivrés par les agences de l'ANAPEC versus agence 100% auto-emploi*

L'amélioration de l'accès aux dispositifs d'accompagnement à l'(auto-)emploi et au marché de l'emploi implique l'acquisition par les conseillers entrepreneuriat et les conseillers emploi des compétences nécessaires pour mieux répondre aux besoins des jeunes. Cet indicateur vise à mesurer le degré d'augmentation de connaissances acquises par ces professionnels à travers les activités de formation qui seront développées dans le cadre du projet.

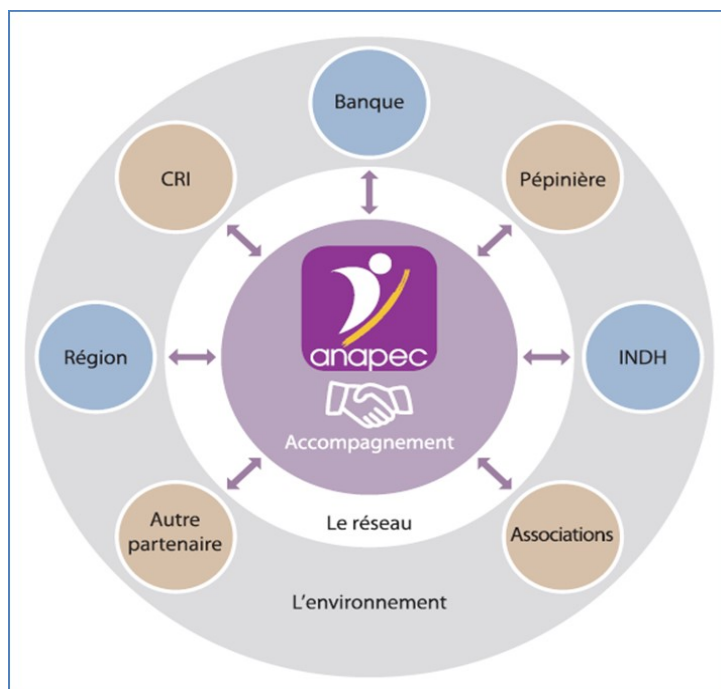
4.3.3.4 Objectif intermédiaire n°4

Les réseaux d'acteurs qui accompagnent les jeunes entrepreneurs sont dynamisés

Output	4.1 l'écosystème entrepreneurial est dynamisé dans les deux régions d'intervention
---------------	--

a) Compréhension de l'objectif intermédiaire n°4

En plus des organismes d'accompagnement, la création d'entreprise fait appel à plusieurs administrations et institutions. Le développement des relations entre ces intervenants, voire la mise en place de réseaux les regroupant, facilite la tâche aux candidats à l'entrepreneuriat.



Réseau Entrepreneurial ANAPEC (Source : ANAPEC 2020)

La région administrative est dotée depuis la loi sur la régionalisation et la nouvelle constitution de prérogatives étendues. Parmi ces nouvelles attributions figure le pilotage de la stratégie nationale de l'emploi, qui est territorialisée.

Renforcer le rôle de l'ANAPEC dans son rôle d'intermédiation permettra une meilleure veille du territoire sur les aspects de l'emploi et du chômage des jeunes.

b) Produits et services (outputs) envisagés par l'intervention

Output 4.1 l'écosystème entrepreneurial est dynamisé dans les 2 régions d'intervention (A.04.01)

L'intervention appuiera l'ANAPEC à mettre en œuvre plusieurs initiatives pour développer un réseau entrepreneurial. Il s'agit de :

- Renforcer la synergie entre le programme d'auto-emploi et le dispositif AGR/INDH.
- Dynamiser et structurer le partenariat, au niveau territorial, entre l'ANAPEC et les administrations et institutions intervenant dans la création d'entreprises.
- Dynamiser le partenariat avec les Centres Régionaux d'Investissements.

- Développer le partenariat avec les plateformes régionales d'appui à la création d'entreprises «régions /initiatives» existantes et inciter à leur généralisation.
- Créer des liens entre les portails des différentes parties prenantes.
- Prise en charge par l'ANAPEC de l'animation de la plateforme collaborative des dispositifs liés à l'entrepreneuriat

c) Indicateurs

Les indicateurs proposés pour cet objectif intermédiaire sont les suivants :

- *Nombre de réseaux entrepreneuriaux mis en place et formalisés avec le soutien de l'intervention*
- *Nombre de réunions trimestrielles d'échange entre les membres des réseaux animés par l'ANAPEC*

La périodicité des réunions permettra de mesurer la dynamisation de l'action conjointe

L'intervention vise à contribuer à créer des changements qui permettront une meilleure relation entre les différents acteurs. Afin de mesurer ces changements, l'intervention utilisera des Enquêtes *Most Significant Change* (MSC)

4.4 Planification opérationnelle

RESULTATS / ACTIVITES	ANNEE 1				ANNEE 2	
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2
Actions avant la signature du DTF						
• Préparation des démarches réglementaires nécessaires						
• Lancement du recrutement des RH à mobiliser						
• Mobilisation de la contrepartie nationale						
• Elaboration des termes de référence de la ligne de base						
• Préparation des achats CSC des véhicules						
Actions de démarrage (une fois le DTF signé)						
• Lancement du marché de la ligne de base						
• Ouverture du compte principal						
• Recrutement de l'équipe						
• Formation de l'équipe						
• Acquisition des équipements nécessaires pour réaliser le travail						
OS : Les jeunes deviennent des entrepreneurs et sont accompagnés dans la création d'auto-emploi durable						
OI 1. Les jeunes disposent d'une gamme de services de qualité adaptés à leurs besoins pour accompagner la création et le développement de leur entreprise						
1.1 Les jeunes désireux d'entreprendre sont informés						
• Séances d'information lieux fréquentés par les jeunes						

<ul style="list-style-type: none"> Lancement des appels à proposition dans les régions RSK et Oriental 						
1.2 Les jeunes sont sensibilisés, ont une meilleure connaissance des opportunités et prennent conscience de leurs capacités d'entreprendre						
<ul style="list-style-type: none"> Lancement des appels à proposition dans les régions RSK et Oriental 						
1.3 les jeunes sont coachés, développement leurs capacités et élaborent des business plan de qualité qui suscitent l'intérêt des acteurs de l'écosystème						
<ul style="list-style-type: none"> Lancement des appels à proposition dans les régions RSK et Oriental 						
1.4 Les jeunes sont accompagnés dans le lancement effectif de leurs activités						
1.5 Les jeunes bénéficient d'un accompagnement adapté et de qualité durant les deux premières années d'activité						
<ul style="list-style-type: none"> Mise en fonction d'incubateurs 						
OI 22. Les services aux jeunes entrepreneurs sont accessibles digitalement						
2.1 mise en ligne d'un portail dédié						
2.2 Digitalisation des services						
2.3 Mise en place de zones digitalisées						
2.4 Services digitalisés pour les jeunes entrepreneurs						
2.5 Capitalisation sur les données de suivi des entrepreneurs de l'ANAPEC						
OI 33. Les capacités des acteurs qui accompagnent les jeunes entrepreneurs sont renforcées						
3.1 les capacités de l'ANAPEC en accompagnement à la création d'entreprises sont renforcées						
3.2 les capacités des autres opérateurs de l'écosystème entrepreneurial sont renforcées						
OI 44. Les réseaux d'acteurs qui accompagnent les jeunes entrepreneurs sont dynamisés						
4.1 l'écosystème entrepreneurial est dynamisé dans les deux régions d'intervention						

4.5 Durabilité

L'approche de l'intervention est de renforcer les services et capacités d'accompagnement des institutions marocaines soutenant l'entrepreneuriat des jeunes à travers des activités structurantes et innovantes.

Les outils, méthodologies et instruments développés avec les partenaires opérationnels tels que l'ANAPEC **seront documentés et diffusés** grâce à un système de suivi et évaluation développé par le projet au profit du Ministère et des autres acteurs institutionnels.

Sur base de ces outils de suivi et des leçons apprises de l'intervention, le Ministère de tutelle pourra analyser les actions positives de manière approfondie, et les insérer dans le dialogue au niveau du comité de pilotage de l'intervention et autres plateformes collaboratives entre acteurs du secteur.

De plus, le choix de **ne pas créer de mesures ni de structures parallèles**, mais d'opérer uniquement avec des **opérateurs publics, privés** et non-gouvernementaux et leurs instruments et actions existants, en complet alignement avec leurs stratégies et plans d'action, assurera la durabilité des actions et des approches. Ces actions ne seront pas uniquement développées au profit des jeunes marocains et marocaines, mais également d'autres publics-cible (migrants) appuyés par d'autres interventions de la coopération belgo-marocaine.

5 RISQUES

5.1 Risques opérationnels

Description des risques	Probabilité	Impact	Niveau de risque	Mesures d'atténuation
Manque de coordination des PTF, concurrence entre les interventions et risque de surcharge de l'ANAPEC	Moyenne	Moyen	Risque moyen	<ul style="list-style-type: none"> Dédier des Experts en Ecosystème Entrepreneurial dans les deux régions d'intervention pour cet effort d'harmonisation Participer et dynamiser les plateformes de coordination formelles (groupes thématiques, etc), y compris les nombreuses initiatives de coordination informelle qui existent Communiquer et diffuser le contenu des interventions de la Belgique auprès des PTFs Impliquer AMBABEL dans ces efforts d'harmonisation
Abandon du processus d'entrepreneuriat par les jeunes candidats en raison de la distance et du coût du présentiel	Fréquent	moyen	Risque faible	<ul style="list-style-type: none"> Promouvoir l'accompagnement personnalisé des bénéficiaires Offrir des outils digitalisés

5.2 Risques de développement

Description des risques	Probabilité	Impact	Niveau de risque	Mesures d'atténuation
Dégradation du contexte économique au Maroc	Faible	Moyen	Risque faible	<ul style="list-style-type: none"> Travailler sur l'employabilité et définir des actions concernant la création d'activités économiques Utiliser les études réalisées sur les secteurs porteurs et les débouchés existants afin d'orienter au mieux les jeunes dans leur intégration économique
Faible appropriation de la démarche proposée et des outils utilisés	Faible	Moyen	Risque faible	<ul style="list-style-type: none"> Utiliser le référentiel marocain de l'entrepreneuriat (un des principes stratégiques de l'intervention) et promouvoir les outils développés
Difficultés d'accès au financement bancaire	Moyenne	Moyen	Risque moyen	<ul style="list-style-type: none"> Accompagner les jeunes (le certificat de formation du projet facilitera l'accès)

				<ul style="list-style-type: none"> • Développer des partenariats avec AI Amana microfinance et les autres AMC • Faciliter l'accès des jeunes au fonds gouvernemental de 700 millions de MAD pour l'appui à la compétitivité des très petites (TPE), petites et moyennes entreprises, géré par « Maroc PME » • Développer des partenariats, des synergies avec d'autres bailleurs de fonds qui développent des programmes spécifiques pour l'accès au financement bancaire des TPE, tel que l'AFD, la BAD, la BM, la GIZ, la KfW via le Crédit Agricole du Maroc et l'USAID.
Manque d'utilisation des outils digitaux	Moyenne	Moyen	Risque moyen	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en place d'espaces digitalisés dans les agences ANAPEC partenaires
Les difficultés d'accès au financement bancaire persistent	Moyenne	Moyen	Risque moyen	<ul style="list-style-type: none"> • Élaborer/récupérer le guide sur toutes les options de financement ; proposer des approches innovantes de financement (crowdfunding, parrainage, etc.)

5.3 Risques de réputation

Non identifiés à ce stade

5.4 Risques financiers

Description des risques	Probabilité	Impact	Niveau de risque	Mesures d'atténuation
Risques de gestion financière	Faible	Moyen	Risque faible	<ul style="list-style-type: none"> • Ressources humaines / compétences spécialisées en gestion financière, suffisantes dans l'équipe • Appui mutualisé et expérimenté de la RR/HQ • Procédures et règles standard de gestion en régie. • Organiser des séances de formation pour l'équipe du projet, ainsi que pour le personnel des institutions partenaires bénéficiant de ces conventions de subsides dès le début de l'intervention • Utiliser un mix de modalités d'exécution appropriées afin de faciliter l'exécution

Vol/détournement	Faible	Moyen		<ul style="list-style-type: none"> • Contrôles systématiques • Mandataires de confiance • Audits
------------------	--------	-------	--	---

5.5 Risques juridiques

Non identifiés à ce stade.

6 THÉMATIQUES TRANSVERSALES ET PRIORITAIRES

6.1 Approche droits

Tel que mentionné en section 3, cette intervention se fera selon une approche basée sur les droits. Cette approche, adoptée par les Nations-Unies en 2003, préconise que tout programme de développement se doit de contribuer à la réalisation des droits humains. En outre, cette approche prône l'universalité et l'inaliénabilité des droits humains, (2) l'indivisibilité de ces droits (3) l'interdépendance et la corrélation entre ces droits (4) l'égalité et la non-discrimination entre les personnes, (5) les principes de participation et d'inclusion dans le processus de décision, et (6) la redevabilité de l'Etat et des débiteurs d'obligation pour la réalisation des droits humains.¹⁵

Le droit à un travail décent et le respect du droit des travailleurs est ancré dans le droit international. La Déclaration universelle des Droits de l'Homme de 1948, adoptée par l'Assemblée Générale des Nations-Unies, affirme que « toute personne a droit au travail, au libre choix de son travail, à des conditions équitables et satisfaisantes de travail et à la protection contre le chômage. » (art. 23). Le Maroc est engagé dans la promotion des droits humains tels qu'universellement préconisés. Cet engagement se traduit par l'adhésion du pays à de nombreux mécanismes de protection des droits humains relatifs au travail décent. Ceux-ci incluent notamment et les conventions de l'Organisation Internationale du Travail relatives à la protection du droit des travailleurs, la lutte contre la discrimination au travail et la promotion d'un travail décent. Au niveau national, la Constitution de 2011 consacre dans son préambule la primauté des conventions internationales ratifiées par le Maroc sur le droit interne. En outre, elle souligne que « l'Etat, les établissements publics et les collectivités territoriales œuvrent à la mobilisation de tous les moyens à disposition pour faciliter l'égal accès aux citoyens-es aux conditions leur permettant de jouir des droits », incluant le droit « au travail et à l'appui des pouvoirs publics en matière de recherche d'emploi ou d'auto-emploi ». (art. 31)

Dans cet esprit, l'intervention accordera une attention particulière au respect des droits humains. Outre la prise en compte de l'importance de distinguer entre débiteurs d'obligations et titulaires de droit, plusieurs mesures seront prises en compte, parmi lesquelles :

- Au niveau de l'OI 1 : L'inclusion des groupes de jeunes les plus vulnérables dans les campagnes de sensibilisation et d'information. Une attention particulière sera également portée à l'accompagnement des jeunes les plus susceptibles d'être exclus, notamment les migrant-e-s et réfugié-e-s, les jeunes souffrant d'handicaps, les jeunes en situation précaire, les jeunes femmes célibataires, veuves ou divorcées, les jeunes en situation de réinsertion après séjour carcéral, etc.
- Au niveau de l'OI 2 : La prise en compte du respect des droits humains dans l'élaboration de plateformes digitales pour l'entreprenariat des jeunes. Ceci pourrait inclure l'intégration d'outils et de services afin de les rendre accessibles aux personnes avec un handicap, la protection des données des utilisateurs, ainsi que l'élaboration de ces outils en plusieurs langues afin de tenir compte de la diversité linguistique des populations visées.
- Au niveau de l'OI 3 : L'intégration d'un module dédié aux droits humains lors du renforcement des capacités des opérateurs impliqués dans l'écosystème entrepreneurial, incluant l'ANAPEC. Ce module aura pour but de sensibiliser les opérateurs aux dispositions légales

¹⁵ Source : <http://hrbaportal.org/the-human-rights-based-approach-to-development-cooperation-towards-a-common-understanding-among-un-agencies#footer>

nationales et internationales relatives aux droits des travailleurs. En outre, il permettra d'améliorer la capacité des opérateurs à orienter et répondre aux droits et besoins spécifiques des jeunes visant à créer une entreprise ou en recherche d'emploi.

6.2 Genre

Le Maroc a lancé un **Plan Gouvernemental pour l'Égalité (PGE)** 2012-2016. Ce plan a comme objectif de promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes et l'intégration des droits des femmes au niveau des politiques publiques et programmes de développement. Ce plan interministériel vise la construction de nouveaux rapports sociaux entre les femmes et les hommes, garantissant la participation équitable et égalitaire dans la conception et le suivi des politiques et des programmes de développement dans les différents domaines. Le Maroc est également signataire de la Convention des Nations Unies sur l'élimination de toutes les formes de discriminations à l'égard des Femmes. Rappelons également qu'un des 17 Objectifs de Développement Durable est consacré à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes et des filles. Une phase II de ce Plan est en cours de Formulation.

Une approche à deux voies, mêlant actions spécifiques (actions positives) et intégration transversale du genre (*gender mainstreaming*), sera privilégiée afin d'intégrer le genre dans l'intervention. Cela inclura, entre autres :

- Une attention spécifique lors de la phase de recrutement à l'équilibre genre dans la composition des équipes impliquées dans la réalisation de l'intervention.
- Intégration de la thématique dès le stade de l'élaboration des termes de référence de la *baseline*, notamment en veillant à l'intégration des recommandations des séminaires CTB sur l'entrepreneuriat féminin.
- Formation et sensibilisation de l'équipe d'intervention.
- Recherche de synergies avec l'intervention « Appui aux associations travaillant dans la lutte contre les violences faites aux femmes ».
- L'intégration d'indicateurs désagrégés par sexe (et de genre si possible) dans le suivi du projet et sensibilisation des partenaires du projet sur cette question ;
- L'intégration de contenus sur l'égalité de genre dans les formations au profit des assistants sociaux ;
- La priorisation des femmes dans les critères de sélection des bénéficiaires des allocations et du financement pour la création des activités économiques (TPE).

L'intervention contribuera aux efforts institutionnels qui se déploient pour renforcer la parité femmes/hommes, notamment dans le domaine de l'entrepreneuriat. En outre, les projets d'entreprises accompagnées devront inclure l'approche genre et assurer une approche favorisant l'égalité femmes/hommes. Elle tiendra compte de la perspective genre dans l'accompagnement des jeunes femmes désireuses de construire une AGR. Cet accompagnement doit prendre en compte les besoins spécifiques de ces femmes, (incluant au niveau social, économique, politique, et juridique)- afin d'en assurer la durabilité. Il sera important de sensibiliser les opérateurs impliqués dans l'accompagnement des jeunes aux besoins spécifiques au genre dans la création d'entreprise.

6.3 Environnement

L'environnement est un point d'attention important dans le développement de l'entrepreneuriat. Les jeunes seront informés et sensibilisés à l'importance de la gestion durable de leur entreprise. Aussi, un des secteurs d'activités privilégiés par l'intervention pourrait être le développement des métiers « verts ».

A titre indicatif et sans être exhaustif, les principaux marchés dans l'économie verte pour les TPE et PME sont :

- La production agricole (cultures biologiques, biocarburants)
- Le bâtiment (éco-construction, rénovation thermique, éco-matériaux, chauffage, climatisation)
- La distribution (produits biologiques, commerce équitable)
- Les déchets (collecte, recyclage)
- L'eau (économies d'utilisation)
- Les énergies renouvelables (biomasse, éolien, géothermie, hydraulique, solaire)
- La forêt (biomasse, bois énergie)
- Les transports (voiture électrique, véhicules décarbonés)
- Le secteur tertiaire (green IT, recyclage papier, cartouches d'encre, conseil en éco-business)
- Le tourisme vert

6.4 Economie numérique

La thématique de la digitalisation est au cœur de l'intervention ; elle constitue un objectif intermédiaire à part entière. Les éléments de digitalisation sont largement développés dans la section 4.3 de l'objectif intermédiaire n°2.

La stratégie de digitalisation de l'intervention trouve sa principale raison d'être dans les besoins exprimés par le partenaire, l'état marocain et l'agence ANAPEC. Pour autant, cette stratégie a été enrichie à la lumière des **triples priorités politiques** définies au niveau de la stratégie de la Belgique en la matière¹⁶ :

- Une meilleure utilisation des (mega)données
- Numérique pour des sociétés inclusives
- Numérique pour une croissance économique inclusive et durable

Le tableau ci-dessous indique la **correspondance** entre les produits et services prévus dans le cadre de l'**intervention** et les axes politiques développés dans la **stratégie belge**.

Priorité 1 Mega données	Priorité 2 Sociétés inclusives	Priorité 3 Croissance économique inclusive
L'intervention tient également à mettre l'accent sur une meilleure utilisation des mégadonnées	L'intervention tient également à mettre l'accent sur le numérique pour la promotion de sociétés inclusives	L'intervention tient également à mettre l'accent sur le numérique en tant que secteur d'activité porteur pour les entrepreneurs eux-mêmes

La stratégie de l'intervention intègre également les recommandations de la Belgique en termes de **condition de base à l'utilisation technologique**, et notamment les aspects énergétique, d'infrastructure TIC, de compétences et de bonne gouvernance.

¹⁶Note stratégique « Digital for development - (D4D) » de la coopération belge au développement » rédigée par la Direction-Générale coopération au Développement et Aide Humanitaire, et approuvée par le Ministre en 2016.

Enfin, la note stratégique belge attire l'attention sur un certain nombre de **risques** typiquement liés à la mise en œuvre d'une intervention à composante digitale. Ceux jugés les plus pertinents dans le cadre de l'intervention ont été développés dans le chapitre 5 sur les risques. Il s'agit entre autres de risques de **faisabilité** (facteurs humains, obstacles financiers, propriété des données, ...) et risques de nuire (exposition à la cybercriminalité, nouveaux facteurs d'exclusion).

7 BUDGET ET AUTRES RESSOURCES

7.1 Ressources financières

7.1.1 Contribution financière du Maroc

Il n'y a pas de contribution financière marocaine prévue pour cette intervention. L'estimation des apports en nature consistera en :

- la mise à disposition de ressources humaines dédiées
- la mise à disposition de locaux au siège de l'ANAPEC, dans les régions ciblées et dans les incubateurs appuyés

7.1.2 Contribution financière Belge

La contribution belge s'élève à un montant de 3 000 000 €.

				CHRONOGRAMME						
BUDGET TOTAL				Mode d'exécution	BUDGET TOTAL Belgique	%	AN 1	AN 2	AN 3	AN 4
A Les jeunes deviennent des entrepreneurs et sont accompagnés dans la création d'auto-emploi durable					2 067 000	69%	516 750	561 750	571 750	416 750
A 01 Les jeunes disposent d'une gamme de services de qualité adaptés à leurs besoins pour accompagner la création et le développement de leur entreprise					1 008 000	34%	252 000	297 000	307 000	152 000
A	01	01	les jeunes désireux d'entreprendre sont informés	Régie	180 000		50 000	65 000	65 000	0
A	01	02	les jeunes sont sensibilisés à l'entrepreneuriat, ont une meilleure connaissance des opportunités et prennent conscience de leurs capacités d'entreprendre	Régie	220 000		50 000	80 000	90 000	0
A	01	03	les jeunes sont coachés, développent leurs capacités, et élaborent des business plans de qualité qui suscitent l'intérêt des acteurs de l'écosystème	Régie	300 000	0	75 000	75 000	75 000	75 000
A	01	04	les jeunes sont accompagnés dans le lancement effectif de leurs activités	Régie	40 000		10 000	10 000	10 000	10 000
A	01	05	les jeunes bénéficient d'un accompagnement adapté et de qualité durant les deux premières années d'activité	Régie	268 000		67 000	67 000	67 000	67 000
A 02 Les services aux jeunes entrepreneurs sont accessibles digitalement					522 800	17%	130 700	130 700	130 700	130 700
A	02	01	Un site web sur l'entrepreneuriat des jeunes au Maroc est développé	Régie	80 000		20 000	20 000	20 000	20 000
A	02	02	Les services d'accompagnement des jeunes entrepreneurs de l'ANAPEC sont digitalisés	Régie	100 000		25 000	25 000	25 000	25 000
A	02	03	Des zones d'accès digitalisées sont mises à disposition des jeunes entrepreneurs dans les agences ANAPEC	Régie	50 000		12 500	12 500	12 500	12 500
A	02	04	Des services facilitant la digitalisation dans les projets d'entrepreneuriat sont offerts	Régie	242 800		60 700	60 700	60 700	60 700
A	02	05	Capitalisation données / Top Entrepreneurs	Régie	50 000		12 500	12 500	12 500	12 500
A 03 Les acteurs qui accompagnent les jeunes entrepreneurs sont renforcés					314 800	10%	78 700	78 700	78 700	78 700
A	03	01	les capacités de l'ANAPEC en accompagnement à la création d'entreprises sont renforcées	Régie	242 800		60 700	60 700	60 700	60 700
A	03	02	les capacités des autres opérateurs de l'écosystème entrepreneuriat des jeunes en région sont renforcées	Régie	72 000		18 000	18 000	18 000	18 000
A 04 Les réseaux d'acteurs qui accompagnent les jeunes entrepreneurs sont dynamisés					221 400	7%	55 350	55 350	55 350	55 350
A	04	01	l'écosystème entrepreneurial est dynamisé dans les deux régions d'intervention	Régie	221 400		55 350	55 350	55 350	55 350
X Réserve budgétaire (max 5% des activités)					62 000	2,1%	0	0	0	62 000
X	01	Réserve budgétaire		Régie	62 000	2%		0	0	62 000
Z Moyens généraux					871 000	29%	276 500	207 500	183 500	203 500
Z 01 Frais de personnel					521 200	17%	130 300	130 300	130 300	130 300
Z	01	01	Responsable d'intervention	Régie	216 000		54 000	54 000	54 000	54 000
Z	01	02	Responsable Administratif et Financier	Régie	168 000		42 000	42 000	42 000	42 000
Z	01	03	Personnel national - Support	Régie	67 200		16 800	16 800	16 800	16 800
Z	01	04	Formation personnel local	Régie	10 000		2 500	2 500	2 500	2 500
Z	01	05	Autres frais de personnel	Régie	60 000		15 000	15 000	15 000	15 000
Z 02 Investissements					77 000	3%	73 000	4 000	0	0
Z	02	01	Véhicules	Régie	45 000		45 000	0	0	0
Z	02	02	Equipement et aménagement de bureaux	Régie	6 000		6 000	0	0	0
Z	02	03	Equipement IT	Régie	26 000		22 000	4 000	0	0
Z 03 Frais de fonctionnement					112 800	4%	28 200	28 200	28 200	28 200
Z	03	01	Bureaux et communications	Régie	56 000		14 000	14 000	14 000	14 000
Z	03	02	Frais de fonctionnement véhicules et assurances	Régie	28 800		7 200	7 200	7 200	7 200
Z	03	03	Frais de mission	Régie	24 000		6 000	6 000	6 000	6 000
Z	03	04	Frais du COPIL	Régie	4 000		1 000	1 000	1 000	1 000
Z 04 Audit et suivi évaluation					160 000	5%	45 000	45 000	25 000	45 000
Z	04	01	Etudes ligne de base	Régie	20 000		20 000			
Z	04	02	Suivi et évaluation	Régie	80 000			40 000		40 000
Z	04	03	Audit	Régie	30 000		15 000		15 000	
Z	04	04	Backstopping CTB	Régie	30 000		10 000	5 000	10 000	5 000
TOTAL					3 000 000	100%	793 250	769 250	755 250	682 250
							26%	26%	25%	23%

7.2 Ressources humaines

7.2.1 Les ressources humaines spécifiques à l'intervention

7.2.1.1 Liste des ressources humaines (RH) recrutées et financées par l'intervention

Fonction	International /national	Nb de mois	Contribution belge / marocaine	Partie contractante
1 Responsable d'intervention, basé à Casablanca	Assistant(e) Technique National (ATN)	48	100% BE	CTB
Expertise technique				
1 Expert Ecosystème Entrepreneurial (EEE) dans la région Rabat-Salé-Kénitra	Assistant(e) Technique National (ATN)	48	100% BE	CTB
1 Expert Ecosystème Entrepreneurial (EEE) dans la région de l'Oriental	Assistant(e) Technique National (ATN)	48	100% BE	CTB
1 Conseiller en Création d'Entreprises / mobile (CCEM) dans la région Rabat-Salé-Kénitra	National	48	2/3 Entrepreneuriat + 1/3 MBI	CTB
1 Conseiller en Création d'Entreprises / mobile (CCEM) dans la région de l'Oriental	National	48	100% BE	CTB
1 Expert Communication / Digitalisation basé à Casablanca	Assistant(e) Technique National (ATN)	48	100% BE	CTB
Fonctions de support.				
1 Responsable Administratif et Financier (RAF)	National	48	100% BE	CTB
1 Assistant Administratif / Logisticien	National	48	100% BE	CTB

Le projet recrutera de l'**expertise technique spécifique** :

- 1 Assistant(e) Technique National, EEE région 1 (Rabat-Salé-Kénitra),
- 1 Assistant(e) Technique National, EEE région 2 (Oriental),
- 1 collaborateur national, CCEM région Rabat-Salé-Kénitra, partagé avec l'intervention MBI (1/3),
- 1 collaborateur national, CCEM région de l'Oriental,
- 1 Assistant(e) Technique National, Expert COM DIGIT, en appui à l'atteinte de l'objectif

intermédiaire 2,

Le bureau de l'intervention regroupe des rôles de support à l'intervention, notamment dans la gestion des tâches administratives, financières, de ressources humaines, logistiques et le monitoring & évaluation internes du projet. Internes au programme, ils se trouvent sous l'autorité hiérarchique du Responsable de l'intervention :

- Un(e) responsable administratif et financier (RAF)
- Un(e) assistant administratif / financier / logistique
- Consultances ponctuelles selon les besoins

7.2.1.2 Liste des autres ressources humaines mises à disposition:

Par la partie belge :

Demande pour deux **assistants junior**, sous réserve de disponibilité de budget et de profil adéquat dans le programme junior de la CTB :

- 1 profil communication/suivi et évaluation/capitalisation
- 1 profil technologies de l'information, communication et digitalisation

Pour être complet dans la description des ressources disponibles pour l'appui aux interventions, il faut également noter la présence d'une série de **RH mutualisées de la CTB** au Maroc. Celles-ci vont appuyer les interventions dans les différents domaines de gestion et tout au long de leur cycle tant au niveau stratégique, qu'opérationnel ou de support.

- Appui stratégique : développement et entretien des relations institutionnelles globales, gestion des problèmes, enjeux et risques au niveau central,
- appui opérationnel : prise en charge des activités de démarrage et de clôture, appui-conseil durant la période d'exécution en matière de contenu de l'intervention et de modalités de mise en œuvre, facilitation et relations institutionnelles,
- support : Appui-conseil administratif, financier et RH, prise en charge des primo-recrutements, gestion du payroll

Ces fonctions (appui opérationnel et support administratif / financier / RH) peuvent faire l'objet d'un SLA (Service Level Agreement sur base de timesheets trimestrielles) et d'un cofinancement par les interventions, au prorata de leur volume d'activité.

Une architecture des principales fonctions est jointe en annexe 3.

Par la partie marocaine :

Fonction	Nb de mois	Partie contractante
1 Responsable du changement au sein de l'ANAPEC / Responsable national (50 % de son temps)	48	ANAPEC
Directeur Régional de l'ANAPEC région Rabat-Salé-Kénitra (10 % de son temps)	48	ANAPEC
Directeur Régional de l'ANAPEC région Oriental (10 % de son temps)	48	ANAPEC

7.3 Autres ressources et engagements

7.3.1 Partie belge

Dans le cadre de la mise en œuvre de l'intervention, des appuis et expertises pourront être fournis par des institutions publiques belges, compétentes dans le domaine concerné. Ces partenariats seront conclus conformément aux directives prévues pour les Accords Spécifiques de Coopération (cf. 8.3.7)

7.3.2 Partie Partenaire

L'ANAPEC s'engage à mettre des bureaux au siège de l'ANAPEC à Casablanca à la disposition des intervenants précités.

- Un bureau pour le Responsable d'intervention
- Un bureau pour l'Expert COM DIGIT en appui aux activités de l'objectif intermédiaire 2
- Un bureau pour le staff d'appui (responsable administratif et financier, assistant administratif et financier)

L'ANAPEC s'engage également à accueillir dans ses locaux au niveau régional :

- Les experts écosystème entrepreneurial (EEE) et les conseillers en création d'entreprise mobile (CEM) dans les régions Rabat-Salé-Kénitra et de l'Oriental
- les initiatives d'incubateur prévues dans l'intervention.

8 MODALITÉS D'EXÉCUTION

8.1 Cadre Légal

Le cadre légal de l'intervention « Appui au développement de l'entrepreneuriat des Jeunes au Maroc » est fixé par :

- La Convention Générale signée entre le Royaume du Maroc et le Royaume de Belgique en date du 26 juin 2002;
- Le Programme de Coopération (2016-2020) signé entre le Royaume du Maroc et le Royaume de Belgique en date du 19 mai 2016;

Partie Marocaine:

La Partie Marocaine désigne l'Agence Nationale de Promotion de l'Emploi et des Compétences (ANAPEC) en tant qu'entité responsable de l'intervention. L'ANAPEC est représentée par son Directeur Général ou son Délégué.

Le Ministère du Travail et de l'Insertion Professionnelle (MTIP) désigne le Secrétaire Général comme Sponsor¹⁷, responsable de la réalisation des résultats et de l'objectif spécifique de l'intervention.

Partie belge:

La Partie belge désigne la Direction Générale de la Coopération au Développement et Aide Humanitaire (DGD) en tant qu'entité responsable de sa contribution à l'intervention. La DGD est représentée au Maroc par l'Ambassade de Belgique à Rabat.

La Partie belge confie l'exécution de ses obligations à la Coopération Technique Belge (CTB). A ce titre, une Convention de Mise en Œuvre (CMO) est conclue entre la CTB et l'Etat belge.

La CTB est représentée au Maroc par son/sa Représentant(e) Résident(e).

Le Représentant Résident de la CTB assume le rôle de Sponsor pour la partie belge.

8.2 Cycle de vie de l'intervention

La **Convention Spécifique** porte sur une durée de **60 mois**, à compter de la date de signature de celle-ci.

L'**exécution** de l'intervention est prévue pour une période de **48 mois**.

Le cycle de vie de l'intervention comprend trois phases principales : Préparation, Exécution et Clôture administrative.

Les guides CTB de démarrage et de clôture des interventions constituent les documents de référence pour les phases de préparation, de démarrage et de clôture. Le manuel de gestion administrative et financière de la CTB au Maroc constitue la base de travail pour la phase de mise en œuvre.

¹⁷ Cf. chapitre 9.1.2.1 pour la description des rôles et responsabilités des sponsors

Convention spécifique (60 mois)			
Préparation 6 mois	Exécution 48 mois		Clôture administrative 6 mois
	Démarrage effectif 6mois	Mise en œuvre 36 mois	Clôture opérationnelle 6mois

8.2.1 Préparation

La phase de préparation de l'intervention démarre entre l'approbation technique du DTF par le Comité de pilotage *ad hoc* d'une part et la signature de la Convention de Mise en Œuvre (CMO) entre l'Etat Belge et la CTB d'autre part.

Les actions-clés suivantes doivent être réalisées pendant cette phase de préparation:

- Préparation des démarches règlementaires nécessaires
- Identifications des RH à mobiliser
- Mobilisation de la contrepartie nationale
- Lancement du recrutement des RH nationales
- Préparation d'éventuels marchés (Cahier Spécial des Charges) nécessaires en vue de la Baseline
- Préparation d'autres éventuels marchés
- Ouverture du compte principal
- Préparation des achats (CSC) de matériel (dont véhicules)

Les dépenses qui peuvent être effectuées pendant cette phase, dites « avant CMO », peuvent uniquement être des dépenses liées au démarrage de l'intervention. Ces dépenses seront prises en charges par le Fonds de Préparation.

Frais liés à des activités de démarrage	
Ligne de base	20.000 €
Autres études (analyses organisationnelles)	10.000 €
Frais de personnel	
Frais de recrutement de personnel	10.000 €
Frais logistiques	
Rénovation des bureaux de l'équipe projet	6.000 €
Achat matériel ICT	6.000 €
Total	52.000 €

8.2.2 Exécution

La phase d'exécution se divise en 3 sous-phases : démarrage effectif, mise en œuvre, clôture opérationnelle.

8.2.2.1 Démarrage effectif

La phase de démarrage effectif de l'intervention durera environ 6 mois et se conclut par la validation du rapport de démarrage par le comité de pilotage.

Au début de cette phase, l'équipe de l'unité d'intervention prend fonction et le Comité de Pilotage d'ouverture de l'intervention a lieu. Lorsqu'un comité de coordination de programme est déjà en place, le management de l'unité d'intervention y prend rapidement part.

Les actions-clés suivantes doivent être réalisées durant cette étape (certaines assurant la continuité avec des démarches entamées durant la phase de préparation):

- Finalisation des processus de recrutement de l'assistance technique nationale et installation des RH dans leur fonction
- Ouverture des comptes de l'intervention et l'établissement des mandats du personnel de l'intervention
- Réalisation des formations nécessaires
- Poursuite de marché(s) éventuel(s) relatif(s) à l'établissement de la Baseline
- Etablissement du manuel de gestion opérationnelle de l'intervention sur base du présent DTF, en faisant référence au manuel de gestion administrative de la CTB applicable pour le programme de coopération bilatéral dans le pays partenaire
- Planification opérationnelle et financière de l'intervention

Le comité de pilotage valide les éléments suivants :

- Le manuel de gestion opérationnelle de l'intervention
- La première planification opérationnelle et financière
- Le plan de travail de la Baseline exhaustive

Le PV de ce comité de pilotage et les éléments qu'elle valide constituent le rapport de démarrage.

8.2.2.2 Mise en œuvre

La mise en œuvre opérationnelle de l'intervention démarre à l'approbation du rapport de démarrage par le comité de pilotage et se termine lors de l'approbation par le comité de pilotage du planning de clôture.

8.2.2.3 Clôture opérationnelle

La phase de clôture débute au plus tard six mois avant la fin de l'exécution de l'intervention.

Programmation de la clôture : trois mois avant la phase de clôture, une planification détaillée des activités et des produits attendus de cette phase sera élaborée par le management de l'unité d'intervention et soumise à l'approbation du comité de pilotage.

Rapport final : il sera rédigé et présenté pour approbation au comité de pilotage dans les trois mois à dater de la fin des activités opérationnelles. Ce rapport final sera accompagné des documents de clôture opérationnelle et financière. Une fois ce rapport approuvé, l'unité d'intervention est déchargée.

Six mois avant la fin de la Convention Spécifique, il n'est plus autorisé de procéder à des engagements sans l'accord préalable de l'Ordonnateur.

Au terme de la Convention Spécifique, les dépenses ne sont plus autorisées, sauf si elles sont liées à des engagements actés dans le PV du comité de pilotage de clôture.

8.2.3 Clôture Administrative

Le rapport final est mis à jour en fin de période de clôture opérationnelle et est envoyé par la CTB à la DGD pour demande de réception définitive. Une fois ce rapport approuvé par la DGD, l'intervention est administrativement clôturée.

Conformément à la Convention Spécifique, après la clôture financière de l'intervention, les fonds non utilisés seront récupérés par l'Etat belge. A cette fin, la partie marocaine s'engage à reverser à la CTB les soldes bancaires et les montants non éligibles dans un délai de trois mois à partir de l'approbation de la clôture financière par le Comité de Pilotage.

8.3 Gestion Opérationnelle de l'intervention

Les modalités pratiques de gestion opérationnelle de l'intervention seront explicitées et détaillées dans un manuel de gestion opérationnelle de l'intervention.

8.3.1 Planification opérationnelle

Chaque année, une planification opérationnelle et financière pour l'année suivante est préparée par la direction de l'intervention en concertation avec l'unité d'intervention et validée par le Comité de Pilotage.

Cette planification annuelle comprend les quatre éléments suivants :

- La planification des activités
- La planification des marchés publics
- La planification des accords de subsides
- La planification financière

Elle se fera selon les procédures et modèles fournies par la CTB. La planification opérationnelle suivra le format du cadre de résultats et servira de base pour la programmation financière.

8.3.2 Gestion des ressources humaines

Responsabilités :

- Chaque partenaire (CTB et Maroc) est responsable pour le recrutement et la sélection du personnel local qu'il engagera.
- La partie qui engage le travailleur est responsable de toute l'administration liée au contrat de travail.
- Le suivi et l'évaluation du Responsable du changement relèvent de la responsabilité du partenaire. Toute information et contribution lors de cet exercice par l'autre partie sera la bienvenue.
- La direction de l'intervention, constituée par le Responsable du changement et par le Responsable de l'intervention, est responsable pour le suivi et l'évaluation des collaborateurs de l'intervention dont ils sont les supérieurs hiérarchiques (voir organigramme).

Ouverture des postes et recrutement:

- Tout poste est ouvert aux femmes et aux hommes, et les femmes seront encouragées à postuler.

Législation qui régit les contrats de travail:

- Les contrats du personnel national sont régis par la législation marocaine.
- Les contrats de consultance ou d'expertise perleée liés à un appel d'offre sont régis par les règles belges en matière de marchés publics.

Prolongation de contrat:

- Toute prolongation de contrat du Responsable de l'intervention ainsi que tout personnel international devra obtenir l'agrément du comité de pilotage.
- Les prolongations de contrat au sein de l'unité d'intervention devront obtenir l'accord du Responsable du changement et du Responsable de l'intervention ainsi que de l'institution signataire du contrat.

Missions:

- Les missions du Responsable du changement et du Responsable de l'intervention sont approuvées par leur responsable hiérarchique respectif.
- Toutes les missions des autres membres de l'équipe de l'intervention devront être approuvées par le Responsable du changement ou le Responsable de l'intervention, selon les liens hiérarchiques.
- Les missions à l'étranger financées par la contribution belge sont soumises à l'approbation du Représentant Résident de la CTB.
- Les modalités pour l'établissement des ordres et rapports de missions ainsi que les taux et procédures applicables en matière de per diem et de frais de missions seront ceux indiqués dans le manuel de gestion administrative applicable aux interventions de coopération entre le Maroc et la Belgique.

8.3.3 Mandats

Pour les lignes budgétaires en régie, la CTB est responsable pour l'engagement et le paiement.

8.3.4 Gestion financière

8.3.4.1 Comptes bancaires

Dès la signature de la Convention Spécifique, et pour l'exécution des paiements liés à des lignes budgétaires avec la mention 'REGIE', la CTB ouvrira des comptes sur lesquels seul le personnel de la CTB aura le pouvoir de signature.

8.3.4.2 Transferts de fonds

Dès la notification de la Convention de Mise en Œuvre entre l'Etat belge et la CTB, un premier transfert sera fait par la CTB sur le compte principal.

Afin de recevoir les transferts suivants, l'intervention doit introduire un appel de fonds à la représentation locale de la CTB, selon les procédures de la CTB.

Le montant de l'appel de fonds correspond aux besoins estimés en trésorerie pour le trimestre suivant. Le transfert de fonds effectué par la CTB se fait au début du trimestre et éventuellement en plusieurs tranches. En cas d'urgence, l'intervention peut introduire un appel de fonds anticipé en en justifiant le besoin.

Le transfert de fonds se fait uniquement aux conditions suivantes:

- La comptabilité du trimestre précédant l'introduction de l'appel doit être transmise à la CTB
- Tous les rapports exigés doivent être transmis à la CTB
- Le plan d'actions et le suivi d'audit et/ou MTR doivent être mis à jour

Les règles de gestion de la trésorerie de la CTB (transferts vers comptes opérationnels, gestion des caisses, ...) sont d'application.

8.3.4.3 Dépassements budgétaires et changements budgétaires

Le budget de l'intervention donne les contraintes budgétaires dans lesquelles l'intervention doit être exécutée.

Le montant total du budget de la Partie belge ainsi que celui de la Partie marocaine de l'intervention tels que définis dans ce document et dans la convention spécifique ne peuvent être modifiés que moyennant un échange de lettres entre les signataires de la convention spécifique (cf point 8.5 « adaptation du DTF » ci-après).

Pour le budget de la Partie belge, des dépassements au niveau du budget total par mode d'exécution ou du budget total des moyens généraux ne sont pas autorisés, sauf accord du comité de pilotage sur la base d'une proposition de changement budgétaire élaborée par l'équipe d'intervention selon les procédures de la CTB. Une proposition de changement budgétaire est également nécessaire dans les cas suivants :

- au niveau d'un résultat ou d'une rubrique des moyens généraux (Z-01, Z-02, etc.), si le montant du dépassement est supérieur à 10% du dernier budget approuvé pour ce résultat ou cette rubrique.
- au niveau d'une ligne budgétaire, si le montant du dépassement est supérieur à 20% du montant du dernier budget approuvé sur cette ligne et est strictement supérieur à 50.000€.

Pour ces changements budgétaires, un accord en comité de pilotage est également requis

Au niveau du budget annuel de la Partie belge, il n'y a pas de contraintes, excepté pour les moyens généraux où le budget annuel ne peut pas être dépassé de plus de 5%.

La réserve budgétaire du budget de la Partie belge peut uniquement être utilisée après accord préalable du comité de pilotage.

L'intervention doit assurer un bon contrôle et un suivi budgétaire réguliers des engagements afin d'anticiper la gestion des éventuels changements budgétaires nécessaires.

8.3.4.4 Comptabilité et justification de dépenses

Mensuellement, la comptabilité doit être élaborée et approuvée selon les procédures de la CTB. L'outil à utiliser est l'outil fourni par/ou convenu avec la CTB. La comptabilité doit être signée pour accord par la direction de l'intervention, excepté pour les comptes gérés par la CTB seule. La comptabilité à envoyer à la représentation locale de la CTB comprend un fichier électronique et si exigé, les pièces justificatives ainsi que les extraits bancaires et états de caisse. Les documents comptables doivent être à jour, précis et fiables et être conformes aux normes et règles comptables en vigueur.

Une dépense éligible est une dépense :

- identifiable, attestée par des pièces justificatives probantes, comptabilisée conformément aux standards en vigueur
- en lien avec les activités et les critères définis dans le DTF et nécessaire pour l'atteinte des résultats
- prévue dans le budget et imputée sur la ligne budgétaire adéquate
- répondant aux principes de bonne gestion financière

8.3.4.5 Gestion des biens et des stocks

Chaque bien et équipement acquis par l'intervention doit recevoir un numéro d'inventaire et doit être consigné dans un registre d'inventaire. Chaque semestre, un inventaire formel doit être réalisé et signé par la direction de l'intervention. L'utilisation du bien est strictement limitée aux activités de l'intervention. En cours d'intervention, il peut être transféré sous tutelle et patrimoine d'une structure partenaire sur base d'un acte de transfert formel et suivant les procédures de la CTB.

Un suivi exhaustif des stocks doit être réalisé afin d'assurer que tous les mouvements sont autorisés, suivis sur des supports adéquats et régulièrement contrôlés. La direction de l'intervention doit assurer un contrôle formel mensuel des stocks.

A la fin de l'intervention, l'affectation du matériel, des équipements et des stocks divers sera définie dans le PV du comité de pilotage de clôture.

8.3.5 Gestion des Marchés Publics

La CTB ainsi que l'ANAPEC sont des organismes de droit public. A cet égard, ils ont l'obligation de respecter la Loi sur les marchés publics et d'appliquer pour tout achat les principes de transparence, mise en concurrence et d'égalité de traitement entre candidats.

La législation belge en matière de marchés publics est d'application pour les achats financés sur des lignes budgétaires en régie.

La gestion des marchés publics nécessite une planification rigoureuse et un suivi précis. Les marchés publics gérés par l'intervention seront par conséquent une composante du monitoring opérationnel trimestriel (état d'avancement et planification opérationnelle).

Les équipes d'intervention jouent un rôle-clé tant au niveau de l'élaboration du Dossier d'Appel d'Offres que de l'évaluation des offres reçues. Elles veillent à la bonne définition des critères de sélection et d'attribution.

Les activités suivantes seront gérées en régie par la CTB :

- les investissements liés au démarrage de l'intervention
- les audits indépendants
- les revues (MTR et ETR)
- les études et expertises

8.3.6 Gestion des conventions de subsides

En vertu de l'article 8 de la loi CTB, la CTB pourra financer un ou plusieurs organisme(s) tiers pour la réalisation d'une partie des activités de l'intervention ou d'une action propre de cet organisme, action contribuant à l'atteinte des objectifs de l'intervention.

L'octroi de subsides se fera conformément aux modalités décrites dans le Guide CTB pour l'élaboration et le suivi des Conventions de subsides.

Les organismes publics ou privés bénéficiaires de subsides sont appelés « bénéficiaires contractants ». Les bénéficiaires des actions financées au moyen du subside sont appelés les «bénéficiaires finaux».

8.3.6.1 Subsides identifiés dans ce DTF

Pour chaque subside envisagé, une ligne budgétaire dédiée est clairement identifiée dans le budget, de même que la modalité d'octroi, le bénéficiaire contractant, son statut et le nombre de bénéficiaires finaux concernés.

Les conventions de subsides identifiées dans le cadre de l'intervention sont indiquées dans le tableau ci-dessous :

Intitulé de la convention de subside	Information des jeunes en matière d'entrepreneuriat Output 1.1 de l'OI 1 Budget 150000 € et ligne A_01_01
Critères d'éligibilité	Bénéficiaire-contractant de statut public ou privé sans but lucratif. Mandat / Mission du bénéficiaire-contractant en adéquation avec l'objet du subside Capacités adéquates prouvées en matière de gestion : gestion comptable et financière, mécanismes de contrôle interne et externe, procurement, gestion des ressources humaines,... Implantation du bénéficiaire-contractant dans les zones visées par l'intervention. Expériences préalables en matière d'information sur l'entrepreneuriat.
Critères d'évaluation	Conformité de la proposition par rapport aux objectifs de la CS Nombre de jeunes potentiels visés par la proposition Qualité des outils/méthodes/contenus proposés Réalisme et faisabilité de la proposition Coût global et éligibilité des coûts Rapport qualité prix Contribution éventuelle aux thèmes transversaux, par exemple mécanismes spécifiques pour l'information des jeunes femmes.
Types de bénéficiaires contractants éligibles	Opérateurs privés (ONG) ou publics actifs dans l'information sur l'entrepreneuriat.
Modalité d'octroi	Les Conventions de subsides seront octroyées <ul style="list-style-type: none"> • Soit selon la modalité d'appel à propositions • Soit en gré à gré si le bénéficiaire-contractant potentiel bénéficie d'un monopole de droit ou de fait sur la collaboration attendue.

Intitulé de la convention de subside	Sensibilisation des jeunes en matière d'entrepreneuriat Output 1.2 de l'OI 1 Budget 170 000 € et A_01_02
Critères d'éligibilité	Bénéficiaire-contractant de statut public ou privé sans but lucratif. Mandat / Mission du bénéficiaire-contractant en adéquation avec l'objet du subside Capacités adéquates prouvées en matière de gestion : gestion comptable et financière, mécanismes de contrôle interne et externe, procurement, gestion des ressources humaines, ... Implantation du bénéficiaire-contractant dans les zones visées par l'intervention. Expériences préalables en matière de sensibilisation sur l'entrepreneuriat.
Critères d'évaluation	Conformité de la proposition par rapport aux objectifs de la CS Nombre de jeunes potentiels visés par la proposition Qualité des outils/méthodes/contenus proposés. Réalisme et faisabilité de la proposition Coût global et éligibilité des coûts Rapport qualité prix Contribution éventuelle aux thèmes transversaux, par exemple mécanismes spécifiques pour la sensibilisation des jeunes femmes.
Types de bénéficiaires contractants éligibles	Opérateurs privés (ONG) ou publics actifs dans la sensibilisation sur l'entrepreneuriat.
Modalité d'octroi	Les Conventions de subsides seront octroyées <ul style="list-style-type: none"> • Soit selon la modalité d'appel à propositions • Soit en gré à gré si le bénéficiaire-contractant potentiel bénéficie d'un monopole de droit ou de fait sur la collaboration attendue. <p>Dans la mesure où l'information et la sensibilisation sur l'entrepreneuriat nécessitent des compétences et des offres de services potentiellement comparables, ce qui est présenté ci-dessous comme deux processus de subsides différents (outputs 1.1. et 1.2.) pourra être, le cas échéant, fusionné.</p>

Intitulé de la convention de subside	Coaching et appui des jeunes pour le renforcement des capacités et l'élaboration des business plans Output 1.3 de l'OI 1 100 000 € et A_01_03
Critères d'éligibilité	Bénéficiaire-contractant de statut public ou privé sans but lucratif. Mandat / Mission du bénéficiaire-contractant en adéquation avec l'objet du subside Capacités adéquates prouvées en matière de gestion : gestion comptable et financière, mécanismes de contrôle interne et externe, procurement, gestion des ressources humaines, ... Implantation du bénéficiaire-contractant dans les zones visées par l'intervention. Expériences préalables en matière d'appui / de renforcement des capacités en matière d'entrepreneuriat.
Critères d'évaluation	Conformité de la proposition par rapport aux objectifs de la CS Qualité des outils/méthodes/contenus proposés. Réalisme et faisabilité de la proposition Coût global et éligibilité des coûts Rapport qualité prix Contribution éventuelle aux thèmes transversaux
Types de bénéficiaires contractants éligibles	Opérateurs privés (ONG) ou publics actifs dans la formation sur l'entrepreneuriat.
Modalité d'octroi	Les Conventions de subsides seront octroyées <ul style="list-style-type: none"> • Soit selon la modalité d'appel à propositions • Soit en gré à gré si le bénéficiaire-contractant potentiel bénéficie d'un monopole de droit ou de fait sur la collaboration attendue.

L'opportunité de signer ce type de convention devra être confirmée par l'équipe d'intervention au moment de l'exécution, en approfondissant l'analyse (cf. Guide Conventions de Subsidés), en motivant pourquoi, en l'espèce, le régime marchés publics n'est pas d'application, et en confirmant que le choix de l'organisme partenaire est toujours pertinent (continuité institutionnelle, compétences maintenues, capacités suffisantes etc...).

Cas particulier où les bénéficiaires contractants ne sont pas identifiés nominativement dans ce DTF

Pour chaque subside pour lequel le bénéficiaire-contractant n'est pas identifié dans le tableau ci-dessus, il sera nécessaire d'obtenir une approbation préalable du COPIL sur la base d'une justification clairement argumentée, consignée dans un PV.

En outre :

1) Pour les conventions de subsides d'un budget inférieur ou égal à 500.000€, la CTB informera l'Etat Belge. Pour ce faire, le Représentant Résident transmettra de manière régulière à l'ambassade belge la liste des bénéficiaires de conventions de subsides y compris l'objet et le montant de ces conventions.

2) Les conventions de subsides d'un budget supérieur à 500 000 EUR avec un bénéficiaire ne figurant pas dans le DTF seront soumises à l'approbation de l'administration belge.

8.3.6.2 Cas où un subside n'est pas identifié dans le DTF

Si le recours à une Convention de Subsides n'est pas envisagé dans ce DTF mais émane d'une proposition de la direction de l'intervention en cours d'exécution, il est nécessaire d'obtenir une approbation du COPIL, consignée dans un PV, sur base d'une argumentation claire motivant pourquoi en l'espèce, le régime de marchés publics n'est pas d'application. Les modalités ci-dessus concernant l'information à l'Etat belge sur les bénéficiaires de subsides ou l'approbation des bénéficiaires par le Ministre de la Coopération sont naturellement d'application.

8.3.7 Gestion Accords Spécifiques de Coopération (ASC)

Les accords de coopération dits « public-public » ou 'coopération horizontale' avec un partenaire public, peuvent se concrétiser pour la CTB par des 'accords-cadres de mutualisation' (ACM), opérationnalisés par des 'accords spécifiques de coopération' (ASC).

Ce type d'accord sera retenu dans le cas où l'intervention souhaite favoriser les synergies d'expertise publique émanant des autres pouvoirs publics à priori belges même si une coopération avec un pouvoir adjudicateur non belge est également possible.

Pour ce type d'accords, l'intérêt public et la notion de 'non-profit' sont mis en avant. Les pouvoirs adjudicateurs coopèrent en vue d'assurer conjointement l'exécution de missions de service public.

La signature d'ASC se fera selon les modalités décrites dans le Guide ACM/ASC de la CTB.

8.3.7.1 ASC est identifié nominativement dans ce DTF

Il n'y a pas d'ASC pré-identifié dans le cadre de ce DTF.

Comme mentionné infra, des collaborations avec des administrations publiques belges pourraient être identifiées dans le cadre d'activités de l'intervention pour lesquelles ces dernières disposent d'une expertise avérée. Ces collaborations seront préparées conformément aux lignes directrices décrites dans le point ci-dessous.

8.3.7.2 Cas où un ASC n'est pas identifié nominativement dans ce DTF

Un partenariat sous forme d'ACM/ASC peut être envisagé en cours d'exécution. Il ne doit pas nécessairement être identifié durant la formulation. Dans ce cas, l'équipe d'intervention devra obtenir l'accord du comité de pilotage et suivre la procédure telle que décrite dans le guide ACM/ASC afin d'initier le processus.

Deux situations peuvent se présenter :

- Soit il existe déjà un ACM avec le partenaire souhaité, et l'équipe pourra directement initier la procédure relative à la mise en place d'un ASC pour l'activité souhaitée ;
- Soit aucun ACM n'a encore été signé entre la CTB et l'institution publique avec laquelle on souhaite développer une synergie. Dans ce cas, l'équipe d'intervention initie le processus

pour que la CTB envisage la conclusion d'un Accord-cadre de Mutualisation correspondant.

8.3.7.3 Validation d'un ASC

La règle générale pour la gestion d'un ASC est de respecter les procédures en vigueur pour l'engagement et le suivi de dépenses à la CTB.

Comme toute dépense, les dépenses relatives aux ASC doivent être planifiées dans les outils de planification.

Les ACM/ASC seront signés 'en régie', c'est-à-dire que seule la CTB est en mesure de signer l'ASC en tant qu'autorité contractante et en utilisant le système belge.

Le suivi et le contrôle des paiements sont faits en conformité avec les procédures en vigueur à la CTB.

8.4 Monitoring et Revues

Le Monitoring et les Revues soutiennent les besoins de redevabilité, d'apprentissage continu et de pilotage stratégique.

Voir le guide CTB « More Results » de la CTB pour toute directive et check-lists

	Responsabilité	Système	Fréquence	Utilisateurs
Baseline exhaustive	Unité d'intervention	CTB	Unique	Intervention, comité de pilotage, CTB Rep Office
Monitoring opérationnel	Unité d'intervention	CTB	Trimestriel	Intervention, CTB Rep Office ainsi qu'au comité de pilotage
Monitoring des résultats	Unité d'intervention	CTB	Annuel	Intervention, CTB Rep Office, comité de pilotage, ambassade
Revue à Mi-parcours	CTB HQ : Conseiller OPS/Externes	CTB	Unique	Intervention, CTB, comité de pilotage, DGD
Revue Finale	CTB HQ : Conseiller OPS/Externes	CTB	Unique	Intervention, CTB, comité de pilotage, DGD
Monitoring final	Unité d'intervention	CTB	Unique	Intervention, CTB Rep Office, Comité de pilotage, DGD

8.4.1 Baseline exhaustive

Dès le démarrage de l'intervention, le cadre de monitoring défini dans ce DTF devra faire l'objet d'une appropriation par l'équipe d'intervention. Il s'agira d'avoir une matrice de monitoring complète indiquant la situation de référence et la valeur cible des différents indicateurs de l'intervention. Le cadre du monitoring de l'intervention sera aligné sur les systèmes/méthodologies existants (si possible).

Un rapport de la baseline exhaustive est établi selon le calendrier défini dans la phase de démarrage au maximum 9 mois après le comité de pilotage d'ouverture. Il est présenté au comité de pilotage qui en prend acte et approuve la façon dont l'intervention effectuera le monitoring de ses résultats.

Le rapport de la Baseline exhaustive contient les éléments suivants :

- Matrice de monitoring
- Plan de gestion des risques
- Planning opérationnel mis à jour

8.4.2 Monitoring opérationnel trimestriel (Monop)

Le monitoring opérationnel trimestriel dérive de la planification annuelle.

Chaque année une planification opérationnelle et financière pour l'année suivante est préparée par la direction de l'intervention et validée par le comité de pilotage.

Le monitoring opérationnel est un processus continu basé sur cette planification et consolidé chaque trimestre.

Le Monitoring trimestriel comprend:

- La planification des activités et sa mise à jour
- La planification financière et sa mise à jour
- La planification des marchés publics et des accords de subsides
- L'état d'exécution des activités et dépenses prévues au trimestre précédent
- Le suivi de la gestion des risques
- Le suivi de la gestion des ressources humaines de l'intervention
- Le suivi des décisions du comité de pilotage

Elles se feront selon les procédures et modèles fournis par la CTB.

8.4.3 Monitoring annuel des résultats

Le Monitoring des résultats traite la partie « stratégique » du cadre de résultats sur base annuelle: outputs – outcome(s) et, dans une moindre mesure, le niveau de l'impact.

Le rapport de résultats constitue une base essentielle pour le suivi de l'intervention et de ses éventuels ajustements (tant au niveau du budget qu'au niveau des activités, du chronogramme, des indicateurs, etc.). Ce rapport est cosigné par la Direction de l'intervention.

Le comité de pilotage en valide ou rejette les recommandations (pilotage stratégique).

8.4.4 Monitoring final (Rapport final)

Le monitoring final garantit la transmission à l'organisation partenaire et à la CTB ainsi qu'aux autres membres du comité de pilotage, des éléments clés de la performance de l'intervention et veille à ce que les leçons apprises soient enregistrées dans leur mémoire institutionnelle. En outre, le rapport final déclenche la clôture administrative de l'intervention par l'Etat Belge.

Contenu :

- Résumé des résultats obtenus à la fin de la mise en œuvre d'une intervention
- Documentation sur les enseignements tirés
- Vue d'ensemble des informations administratives et financières

Le rapport final doit être achevé au plus tard 1 mois avant le comité de pilotage de clôture.

Après approbation par le comité de pilotage, le rapport final est transmis à l'Ambassade belge.

8.4.5 Revues et Audits

8.4.5.1 Revues :

La fonction principale des exercices de revue à Mi-Parcours et Finale est de fournir un point de vue extérieur sur la performance de l'intervention ainsi que d'analyser en profondeur le processus de développement en cours ou terminé. Les revues sont ainsi utilisées pour :

- analyser s'il est nécessaire de réorienter les interventions afin d'atteindre l'objectif spécifique
- fournir les informations nécessaires à la prise de décisions stratégiques
- identifier les enseignements tirés et y réfléchir.

Étant réalisées par un acteur externe indépendant, les revues jouent un rôle important dans la redevabilité sur la performance de l'intervention. Les revues sont pilotées par la CTB-Bruxelles selon les processus en vigueur. Les Revues doivent être présentées en comité de pilotage afin de juger et déterminer quelles recommandations sont retenues, qui est responsable et qui va les suivre (ces décisions sont intégralement reprises dans le PV du comité de pilotage).

En outre, les deux gouvernements pourront chacun, le cas échéant, procéder à une évaluation externe de l'atteinte des objectifs et des différents aspects de l'exécution de l'intervention.

8.4.5.2 Audits :

L'intervention doit être auditée au minimum une fois sur la durée de mise en œuvre des activités.

Note : par prudence, un montant pour le financement de deux audits sera prévu dans le budget de l'intervention.

L'audit portera sur :

- la vérification que les comptes de l'intervention reflètent bien la réalité
- la maturité du système de contrôle interne et le respect des procédures
- la vérification de l'utilisation économique, efficiente et efficace des moyens de l'intervention

Le comité de pilotage peut demander des audits supplémentaires s'ils les juge nécessaires. Le comité de pilotage charge la CTB de l'élaboration des termes de référence et de la sélection de la firme d'audit. La firme d'audit doit être une firme certifiée (selon les standards internationaux) indépendante. Le rapport d'audit sera communiqué par la CTB au comité de pilotage. La direction de l'intervention doit élaborer un plan d'actions afin d'améliorer le système de contrôle interne et prouver que des mesures correctives ont été entreprises et appliquées.

De plus, chaque année, les comptes de la CTB sont audités par un collège de commissaires. Dans ce cadre, les commissaires réalisent également des audits des interventions cogérés par la CTB. Le comité d'audit de la CTB peut aussi demander qu'une intervention soit auditée par l'auditeur interne de la CTB.

Tous les rapports d'audit seront partagés entre les parties et présentés au comité de pilotage. Les audits peuvent être réalisés de manière conjointe.

8.5 Adaptation du DTF

Pour toute adaptation relative à l'objectif spécifique de l'intervention, la durée ou le budget total définis dans la convention spécifique, une demande motivée doit être introduite par le partenaire auprès de l'Etat belge après avoir reçu l'accord du Comité de pilotage. Si la Belgique accepte la demande, il est procédé à un échange de lettres signées par les deux parties.

Pour les aspects ci-dessous, l'approbation préalable du Comité de pilotage est requise:

- Modification des formes de mise à disposition de la contribution de la Partie belge et de la Partie marocaine
- Modification des résultats
- Propositions de changement budgétaires
- Modification des compétences, attributions, composition et mode de fonctionnement du Comité de pilotage
- Modification du mécanisme d'approbation des adaptations du DTF
- Modification des indicateurs de résultats et d'objectif spécifique
- Modification des modalités financières de mise en œuvre de la contribution des parties

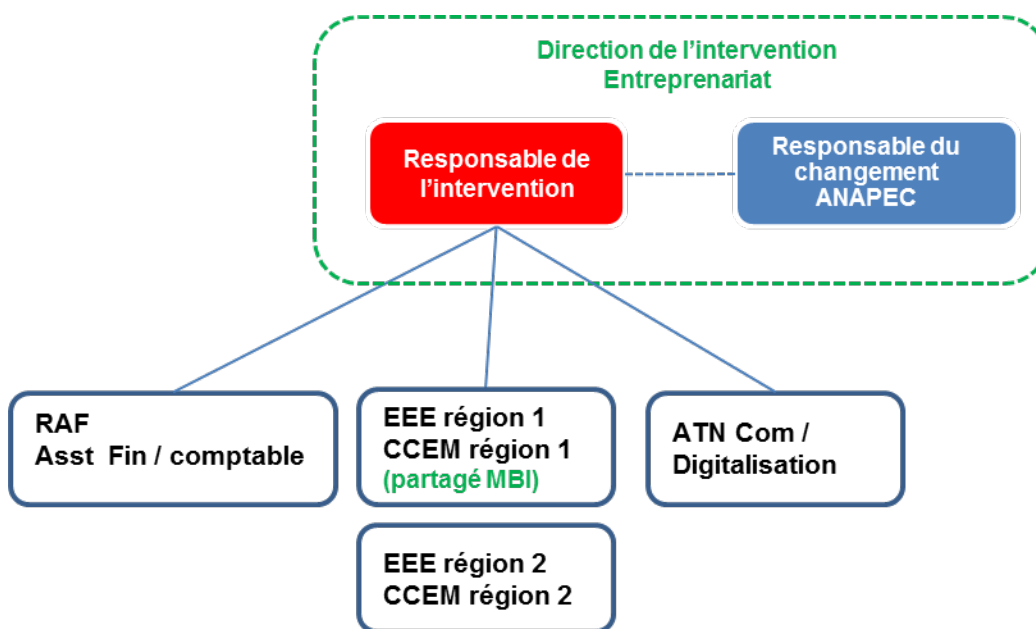
Pour toute autre adaptation du DTF, l'ANAPEC et la CTB peuvent en cours d'intervention adapter le présent Dossier Technique et Financier, en fonction de l'évolution du contexte et du déroulement de l'intervention.

Dans tous les cas, la CTB informe l'Ambassade belge si de telles modifications sont apportées.

9 PILOTAGE, SUIVI ET CADRE ORGANISATIONNEL

9.1 Structure organisationnelle de l'Intervention

9.1.1 Présentation générale



L'intervention est ancrée institutionnellement à l'ANAPEC à Casablanca.

9.1.2 Structures organisationnelles spécifiques à l'intervention

9.1.2.1 Comité de pilotage de l'intervention

Composition

Le comité de pilotage est composé des membres suivants ou de leurs représentants :

- le Secrétaire Général du MTIP, Sponsor Principal du Partenaire, Président du Comité de Pilotage¹⁸ ;
- la Direction du Budget du Ministère de l'Economie et des Finances¹⁹ ;
- le Directeur Général de l'ANAPEC²⁰ ;
- le Représentant Résident de la CTB Maroc, Sponsor Principal de la CTB, Co-Président du Comité de Pilotage²¹ ;

Le Comité de Pilotage peut, en outre, inviter, en qualité d'observateur ou d'expert-ressource, toute personne susceptible de contribuer au travail du Comité de Pilotage.

¹⁸ Membre signataire

¹⁹ Membre signataire

²⁰ Membre signataire

²¹ Membre signataire - Note : d'un point de vue légal (convention spécifique), il est également Ordonnateur de l'intervention

Note : Le Sponsor Principal (SG et RR) est le **responsable ultime de l'intervention** en s'assurant qu'elle atteint ses objectifs et qu'elle réalise les bénéfices escomptés. Il/elle **dirige le Comité de Pilotage** de manière dynamique et motivante. Il/elle est habilité(e) à prendre des décisions au niveau stratégique. Le comité de pilotage leur délègue un pouvoir de décision afin d'effectuer un pilotage plus régulier et d'agir en cas de nécessité en dehors des réunions ordinaires.

Responsabilités clé

- 1) Nommer les participants, **présider et définir les priorités du Comité de Pilotage** de l'intervention
- 2) **Maintenir les investissements** requis pour mettre en place et exécuter l'intervention
- 3) Faire connaître efficacement la **vision de** l'intervention
- 4) Assurer un **leadership et une direction claire** pendant toute le cycle de vie de l'intervention
- 5) Maintenir l'**interface avec les principales parties prenantes**, au niveau stratégique en les impliquant et en les tenant informées
- 6) **Surveiller les risques et opportunités stratégiques** clés influençant l'intervention
- 7) Veiller à ce que les **changements apportés par** l'intervention **soient intégrés** et portent leurs fruits au sein des organisations et des secteurs

Principales responsabilités du COPIL

- Veiller au respect des engagements pris par les parties.
- Approuver la programmation annuelle, opérationnelle et financière de l'intervention.
- Valider le rapport Baseline (Matrice exhaustive).
- Apprécier l'état d'avancement de l'intervention et l'atteinte des résultats et des objectifs spécifiques sur la base des rapports de monitoring (MONOP et Rapports de résultats) et approuver les recommandations.
- Examiner les rapports d'audit et approuver les plans de mise en œuvre des actions qui sont élaborés en réponse aux recommandations des rapports.
- Examiner les rapports des revues à mi-parcours et fin de parcours, approuver les recommandations qui y sont émises et approuver les plans de mise en œuvre des actions nécessaires.
- Valider des propositions de conventions de subsides et accords de mutualisation non prévus dans le DTF.
- Approuver les ajustements ou les modifications éventuelles des DTF proposés par la direction de l'intervention, tout en respectant l'objectif spécifique, la durée légale et l'enveloppe budgétaire fixés par la Convention Spécifique et en veillant à la faisabilité de l'ensemble des actions.
- Initier à tout moment des missions de revue technique ou d'audit financier.
- Assurer que les ressources humaines mises à disposition de l'intervention soient gérées de manière optimale.
- Résoudre tout problème de gestion relatif aux ressources financières ou matérielles, ou à l'interprétation du DTF.
- Superviser le processus de clôture de l'intervention et approuver le rapport final.

Mode de fonctionnement

Le mode de fonctionnement du Comité de pilotage est fixé comme suit :

- Le comité de pilotage se réunit sur invitation de son Président ordinairement chaque semestre.
- Il revient au président et co-président du Comité de pilotage d'estimer, selon les cas, l'opportunité d'agir rapidement, de consulter individuellement les membres du comité de pilotage ou de convoquer une session extraordinaire.
- Le comité de pilotage établit son règlement d'ordre intérieur dans le respect des dispositions du cadre légal de l'intervention.
- Le comité de pilotage d'ouverture de l'intervention se réunit pour la première fois (au plus tard) dans les trois mois qui suivent la signature de la Convention Spécifique.
- Le comité de pilotage prend ses décisions selon la règle du consensus.
- Chaque réunion fait l'objet d'un procès-verbal signé par le Président, le Représentant du Ministère de l'Economie et des Finances, le Directeur Général de l'ANAPEC et le Représentant Résident de la CTB. Une copie du PV signé est transmise à tous les autres participants par le président du comité de pilotage. Une copie du PV signé est également transmise à l'Ambassade de Belgique.
- Le comité de pilotage tient également une réunion au plus tard 3 mois avant la fin des activités de l'intervention afin d'examiner la proposition de rapport final et de préparer les formalités de clôture.
- L'unité d'intervention est responsable de la préparation des réunions du Comité de Pilotage et en assure le secrétariat. Le rôle du secrétariat est précisé dans le règlement d'ordre intérieur.

9.1.2.2 Unité d'intervention

L'ANAPEC désigne le **Responsable du changement** (autrefois appelé Responsable national). Celle-ci / celui-ci porte, pour la partie marocaine, la responsabilité de l'exécution de l'intervention en vue d'atteindre l'objectif spécifique, tel que stipulé dans la Convention Spécifique et dans ce DTF.

La CTB contracte, après avis de non objection de l'ANAPEC, le responsable d'intervention (autrefois appelé coresponsable) qui est soumis à l'agrément de la Partie nationale (Cfr 5.5.1 pour les modes de gestion des RH).

Le **Responsable de l'intervention** et le **Responsable du changement** forment la Direction de l'intervention.

Note : Le **Responsable du Changement (Partenaire)** est le **responsable de la conduite du changement** au sein de l'ANAPEC. Il/elle est **chargée de l'intégration des changements** apportés par l'intervention dans les activités habituelles de l'ANAPEC. Son rôle est **complémentaire à celui du Responsable de l'intervention**. Idéalement, il/elle doit assumer des responsabilités opérationnelles au sein de l'organisation et bénéficier de la confiance des responsables des domaines faisant l'objet d'un changement.

Responsabilités clé

- **Définir**, en collaboration avec le Responsable de l'intervention CTB, **l'orientation générale du processus de changement** au sein du Ministère, de l'agence ou de l'organisation, en ligne avec les orientations stratégiques données par le Comité de Pilotage.
- **Définir** et adapter de manière continue, en collaboration avec le Responsable de l'intervention CTB, **la stratégie nécessaire pour mettre en œuvre le(s) processus de changement**, en tenant compte des spécificités de l'organisation, des leviers de changement disponibles et de la résistance au changement.
- **Veiller au réalisme des plans de mise en œuvre du changement** au sein du Ministère, de l'agence ou de

l'organisation en tenant compte des autres processus de changement en cours.

- **Mobiliser et préparer au changement** les parties de l'organisation concernées.
- **Encourager** le soutien au processus de changement aux différents niveaux de l'organisation à travers une communication proactive sur l'importance et sur l'état d'avancement du processus de changement.
- De par sa position, **contribuer activement au changement** appuyé par l'intervention à l'intérieur du Ministère, de l'agence ou de l'organisation.
- Assurer la **communication institutionnelle** avec les partenaires opérationnels pour une plus grande **appropriation des changements apportés**.
- Concevoir et veiller à l'application d'une stratégie opérationnelle afin de **créer et renforcer les conditions de durabilité des résultats de l'intervention**.
- **Veiller au maintien de la stabilité de l'organisation** pendant la transition et s'assurer que les changements sont réellement intégrés.

Note : Le **Responsable de l'intervention (CTB)** est **responsable de la gestion de l'intervention**, afin d'atteindre une synergie optimale entre les différentes composantes et contribuer à la réalisation de l'objectif spécifique de l'intervention.

Responsabilités clé

- Comme **Manager d'intervention**: Veiller à l'intégration de l'ensemble des domaines de gestion de l'intervention (scope, planning, budget, qualité, etc) et promouvoir sa contribution aux résultats de développement
- Comme **Coordinateur des activités / volets / composantes**: coordonner les activités et assurer leur réalisation, conformément aux accords convenus et procédures définies, afin de réaliser les objectifs de l'intervention
- Comme **People Manager**: Gérer les ressources humaines dont il/elle est responsable hiérarchique et développer une dynamique d'équipe
- Comme **Expert en Coopération**: Appuyer le Responsable du changement côté partenaire dans son rôle de conduite du changement et contribuer au renforcement des capacités des structures partenaires afin de participer à l'amélioration de leurs organisations, processus et systèmes ainsi que des compétences de leur staff
- Comme **Gestionnaire des connaissances / Communicateur**: Organiser la communication interne et externe de l'intervention de manière à contribuer au processus de changement et à démontrer l'atteinte des résultats de développement
- Comme **Membre de l'équipe de formulation**: dans son domaine d'expertise, fournir tous les inputs nécessaires à la production du dossier technique et financier

Principales responsabilités de l'unité d'intervention:

- Réalisation des résultats en vue d'atteindre l'objectif spécifique
- Organisation et exécution des activités de l'intervention sous sa responsabilité directe
- Gestion administrative et financière de l'intervention
- Monitoring de l'intervention
- Gestion de risques
- Planification opérationnelle et financière annuelle et de l'adaptation de cette planification en fonction de l'évolution de l'intervention

- Suivi de l'exécution des planifications et en particulier le respect du calendrier d'exécution de la planification (études, lancement des marchés, réceptions)
- Etude des problèmes de gestion des ressources (humaines, financières ou matérielles) ou d'interprétation de la Convention Spécifique ou du Dossier Technique et Financier qui se poserait pour le bon déroulement de l'intervention avant de les soumettre au Comité de Pilotage pour prise de décision
- Appréhender les problèmes de gestion des ressources humaines, évaluer la compétence et les prestations des différents personnels mis à disposition de l'intervention et prendre toutes mesures d'encouragement ou de correction nécessaire

L'unité d'intervention est composée de la direction de l'intervention et de son équipe d'appui.

- 1 Responsable Administratif et Financier (RAF)
- 1 assistant administratif / logisticien

9.1.2.3 Comité Technique de Suivi (CTS)

Le CTS est un lieu de concertation et de coordination opérationnelle entre l'intervention, les partenaires techniques de celles-ci et d'autres interventions financées par la Belgique.

Composition

Le CTS est composé des représentants des institutions et interventions suivantes:

- Le Directeur Général de l'ANAPEC ou son représentant, qui en assure la présidence
- Les points focaux au sein des administrations bénéficiaires dans les régions d'intervention – à priori, les directeurs régionaux de l'ANAPEC des régions de Rabat-Salé-Kénitra et de l'Oriental
- L'équipe de l'intervention SNIA et MBI (afin de développer des passerelles vers les jeunes migrant(e) régularisé(e)s et vers les candidats entrepreneurs de la diaspora marocaine en Belgique)
- L'équipe du projet Min Ajliki 2.0 qui vient en appui aux femmes entrepreneurs
- L'équipe de l'intervention de Renforcement des Compétences (de la fonction publique) afin de développer une approche structurée en termes de renforcement des capacités individuelles des partenaires des interventions financées par la Belgique

Le CTS peut inviter, en qualité d'observateur ou d'expert, toute autre personne qui apporte une contribution à l'intervention.

Principales responsabilités

- La remise d'avis techniques ou de recommandations quant à la conduite des activités
- La formulation de suggestions et de recommandations qui seront soumises à la validation du Comité de pilotage (notamment s'agissant d'une éventuelle adaptation de la stratégie, du budget ou des modalités de gestion)

Modes de fonctionnement

Le mode de fonctionnement du CTS est fixé comme suit :

- Le CTS est convoqué par le responsable de l'intervention ou le responsable du changement
- Le CTS se réunit ordinairement chaque trimestre, ou de façon extraordinaire à la demande d'un de ses membres
- Les décisions sont prises selon la règle du consensus entre les parties prenantes de l'intervention
- Un compte rendu est élaboré par l'unité d'intervention, à l'issue de chaque réunion et transmis pour information comité de pilotage. La Direction de l'intervention recense les engagements particuliers des parties, les décisions et les recommandations devant être validées par le comité de pilotage ou les points de désaccord devant être arbitrés par le comité de pilotage.

10 CHRONOGRAMME

Voir le budget

PARTIE III : ANNEXES

Les annexes comprennent:

- *Le cadre de résultats complet*
- *Descriptions de fonction des principales fonctions*
- *Éléments de baseline*

1 CADRE DE RÉSULTATS

Objectif Spécifique : Les jeunes deviennent des entrepreneurs et sont accompagnés dans la création d'auto-emploi durable

Objectif Intermédiaire 1 : Les jeunes disposent d'une gamme de services de qualité adaptés à leurs besoins pour accompagner la création et le développement de leur entreprise	Objectif Intermédiaire 2 : Les services aux jeunes entrepreneurs sont accessibles digitalement	Objectif Intermédiaire 3 : les capacités des acteurs qui accompagnent les jeunes entrepreneurs sont renforcées	Objectif Intermédiaire 4 : Les réseaux d'acteurs qui accompagnent les jeunes entrepreneurs sont renforcés
<p>Produit 1.1 : Les jeunes désireux d'entreprendre sont informés</p> <p>Produit 1.2 : Les jeunes sont sensibilisés à l'entrepreneuriat, ont une meilleure connaissance des opportunités et prennent conscience de leurs capacités d'entreprendre</p> <p>Produit 1.3 : Les jeunes sont coachés, développent leurs capacités, et élaborent des business plans de qualité qui suscitent l'intérêt des acteurs de l'écosystème</p> <p>Produit 1.4 : Les jeunes sont accompagnés dans le lancement effectif de leurs activités</p> <p>Produit 1.5 : Les jeunes bénéficient d'un accompagnement adapté et de qualité durant les deux premières années d'activité</p>	<p>Produit 2.1 : Un site web sur l'entrepreneuriat des jeunes au Maroc est développé.</p> <p>Produit 2.2 : Les services d'accompagnement des jeunes entrepreneurs de l'ANAPEC sont digitalisés.</p> <p>Produit 2.3 : Des zones d'accès digitalisées sont mises à disposition des jeunes entrepreneurs dans les agences ANAPEC.</p> <p>Produit 2.4 : Des services facilitant la digitalisation dans les projets d'entrepreneuriat sont offerts.</p> <p>Produit 2.5 : La capitalisation sur les données de suivi des entrepreneurs de l'ANAPEC est assurée.</p>	<p>Produit 3.1 : les capacités de l'ANAPEC en accompagnement à la création d'entreprises sont renforcées</p> <p>Produit 3.2 : les capacités des autres opérateurs de l'écosystème 'entrepreneuriat des jeunes' en région sont renforcées</p>	<p>Produit 4.1 : L'écosystème entrepreneurial est dynamisé dans les deux régions d'intervention</p> <p>Produit 4.2 : la qualité des services de l'ANAPEC dans les deux régions d'intervention est améliorée</p>

2 DESCRIPTIONS DE FONCTION

2.1.1 Responsable de l'intervention

Lieu d'affectation : Casablanca avec des missions en régions

Durée d'intervention : 48 mois

Disponibilité : Temps plein

ARCHITECTURE DE FONCTION[©]

Titre de fonction
Responsable / Manager d'intervention

Direction	Département
Operations	
Fonction : terrain	

OBJECTIF DE LA FONCTION

Exprimez en une seule phrase concise l'essentiel de la fonction : à quoi mon travail sert-il ? Quel en est l'objectif ?

Gérer l'intervention afin de réaliser son objectif spécifique, en intégrant l'ensemble des domaines de gestion.

DOMAINES DE RÉSULTAT

Domaine de résultat 1 : Comme Membre du Comité de coordination du programme	Temps en % :
Fournir les contributions et informations nécessaires facilitant l'élaboration ultérieure de choix stratégiques, méthodologies et instruments du programme	
Afin d'optimiser la réalisation du programme	
Tâches principales :	<ul style="list-style-type: none"> contribuer aux réunions de la Coordination élargie du programme; aider le Programme Manager à diffuser la stratégie du programme conformément aux accords pris avec le Comité de pilotage; développer la participation des parties prenantes dans le domaine d'intervention, conformément à la stratégie du programme relative aux parties prenantes; signaler au management du programme toute synergie avec d'autres interventions au sein du programme.
Domaine de résultat 2 : Comme Manager d'intervention	Temps en % :
Veiller à l'intégration de l'ensemble des domaines de gestion de l'intervention (contenu/scope, planning, budget, qualité, etc).	
Afin de garantir de bons débuts, progrès et résultats de l'intervention et sa contribution aux résultats de développement.	

Tâches principales :	<ul style="list-style-type: none"> • Démarrer, conduire et clôturer l'intervention en prêtant attention à une bonne planification et à la prise de décisions correctes, tout en veillant à une bonne représentation des parties prenantes ; • élaborer une planification pluriannuelle en concertation avec la Coordination du programme et avec le partenaire, conformément aux conventions ; • définir, en concertation avec le partenaire, des objectifs de changement réalistes dans l'ensemble de la chaîne de résultats (quels produits, quelle transition/quelles activités de gestion du changement conjointes) ; • développer la programmation opérationnelle et annuelle ; • assurer le suivi du système d'évaluation ; • prévoir et organiser les besoins d'expertise interne et externe ; • gérer les principaux risques et opportunités, et prendre des mesures préventives et correctives.
Domaine de résultat 3 : Comme Coordinateur des activités / volets /composantes	
Temps en % :	
Coordonner les activités et assurer leur réalisation, conformément aux accords convenus et procédures définies.	
Afin de réaliser les objectifs de l'intervention.	
Tâches principales	<ul style="list-style-type: none"> • Suivre les activités et faire des rapports périodiques sur l'état d'avancement ; • assurer le suivi administratif et financier de la contribution belge à l'intervention, conformément aux accords et procédures en vigueur ; • intégrer les thèmes transversaux et prioritaires aux interventions ; • agir en tant que personne de contact principale pour les parties prenantes, notamment pour la Coordination du programme.
Domaine de résultat 4 : Comme People manager	
Temps en % :	
Gérer l'équipe dont il/elle est le/la responsable hiérarchique	
Afin de disposer de personnel qualifié et motivé.	
Tâches principales :	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place une organisation adéquate en termes de rôles et responsabilités à l'échelle de l'intervention ; • garantir le respect des règles et procédures définies par le siège ; • fixer les objectifs et les priorités des collaborateurs ; • contribuer au recrutement des collaborateurs ; • motiver, encadrer, suivre et évaluer les collaborateurs ; • créer un climat de confiance et de responsabilisation ; • développer les compétences des collaborateurs ; • favoriser l'ambiance interne et gérer les conflits au sein de l'équipe.
Domaine de résultat 5 : Comme Appui aux processus de changement / Expert en coopération	
Temps en % :	
Appuyer le responsable du changement côté partenaire et contribuer au renforcement des capacités des structures partenaires	
Afin de contribuer à l'amélioration de leur organisation, processus et systèmes ainsi que des compétences de leur staff.	
Tâches principales :	<ul style="list-style-type: none"> • Faciliter le processus de changement • évaluer la maturité de la gestion des structures partenaires ; • conseiller les structures partenaires sur les actions à prendre pour améliorer leur gestion ainsi que sur la façon de mettre en œuvre ces actions ; • ensemble avec les partenaires, adapter la structure organisationnelle, optimiser les processus, améliorer les systèmes et renforcer les compétences du staff.

Domaine de résultat 6 : Comme Gestionnaire des connaissances		Temps en % :
Coordonner le processus de capitalisation et garantir la diffusion de leurs résultats		
Afin de stimuler une approche pilotée par l'apprentissage et les connaissances.		
Tâches principales :	<ul style="list-style-type: none"> Stimuler une démarche méthodologique d'apprentissage (recherche-action) ; contribuer aux réflexions sur les orientations stratégiques, les méthodes et outils du programme ; participer aux réunions de la Coordination élargie du programme ; veiller au partage des connaissances avec les parties prenantes de l'intervention. 	

POSITIONNEMENT

Être le subordonné de : (à qui rapporter)	Représentant résident
Avoir la direction de :	<p>Nombre d'employés directs que le titulaire de fonction dirige hiérarchiquement : variable (max. 8) Fonctions : ATN, ATI, staff de support</p> <p>Nombre d'employés indirects que le titulaire de fonction dirige hiérarchiquement : variable Fonctions : =>Nombre total des subordonnés hiérarchiques :</p>

AUTONOMIE

Peut décider indépendamment de : (sans approbation explicite du chef)	<ul style="list-style-type: none"> La méthodologie L'organisation de son travail Des actions proactives pour gérer les problèmes et risques quotidiens
IL/elle doit demander « l'autorisation » à la direction sur les sujets suivants :	<ul style="list-style-type: none"> L'implémentation de nouveaux outils, procédures, processus Des actions concernant des problèmes ou risques importants Décisions ayant un impact budgétaire Décisions ayant un impact général sur la CTB/programme/intervention.... Décisions sortant du cadre de compétences de la fonction

DIPLÔME ET/OU NIVEAU DE FORMATION REQUIS POUR LA FONCTION

Un niveau de formation ou un diplôme spécifique est-il exigé pour la fonction ?

Master

EXPÉRIENCE REQUISE POUR LA FONCTION

Un certain nombre d'années d'expérience professionnelle est-il exigé, spécifiquement pour la fonction ? Une certaine expérience générale est-elle requise, par exemple au sein d'un secteur déterminé ? Ceci concerne l'expérience requise afin d'effectuer les tâches de façon autonome.

- Min. 5 ans d'expérience pertinente dans le pilotage d'interventions/de projets dans la coopération internationale ; toute expérience dans plus de 1 intervention/projet constitue un atout ;

- au moins 5 ans d'expérience pertinente dans l'entrepreneuriat.

CONNAISSANCES TECHNIQUES REQUISES POUR LA FONCTION

Les connaissances techniques et spécifiques à l'organisation et les compétences requises pour garantir une performance réussie dans cette fonction (par exemple, une connaissance de langues, d'un langage de programmation...). On parle aussi bien du degré de spécialisation (la profondeur) que de la diversification (la largeur) de l'expertise technique requise.

- Vision étendue et approfondie de tous les aspects liés à la coopération au développement
- Connaissance approfondie des méthodologies de gestion de projets
- Connaissance approfondie du domaine d'expertise (secteur/thème)
- Français, néerlandais, anglais, – en fonction des besoins ; langues locales si pertinent

INNOVATION

Indiquez dans quelle mesure une amélioration, un développement ultérieur ou une innovation est attendu(e) de la part du titulaire de fonction.

Niveau normal d'innovation

Qu'est-ce qui est développé ? (manière de travailler, procédures, produits etc.)

Procédures, processus, règlement d'ordre intérieur

À quoi le titulaire de fonction peut-il/elle faire appel afin de réaliser ces améliorations ou développements ?

On-the-job training - Expérience personnelle et expérience des collègues - Littérature spécialisée - Formation - Coaching extérieur - Networking.

2.1.2 Responsable Administratif et Financier

Lieu d'affectation : Casablanca

Durée d'intervention : 48 mois

Disponibilité : Temps plein

Description des tâches:

Sous l'autorité hiérarchique du Responsable de l'intervention, le/la responsable administratif et financier interviendra afin de décharger au quotidien les assistants techniques et (co-)responsables du projet, d'une partie de leur charge de travail liée aux procédures administratives, financières et opérationnelles et de leur permettre de se concentrer en priorité sur leurs tâches d'assistance technique.

Coordination

- Coordonner et encadrer dans leur fonction au quotidien, les ressources administratives et financières liées à l'intervention;
- Assurer la circulation de l'information administrative, financière et marchés publics, notamment entre le projet et la représentation CTB au Maroc ;
- Appuyer l'organisation logistique et financière des missions de suivi, d'appui méthodologique (contrats cadres mais aussi missions du siège de la CTB) et des missions d'évaluation;
- Préparer, avec le responsable finances de la Représentation, les missions d'appui perlé prévues

en support à la présente fonction

- Sur base des rapports et programmations établis par les institutions partenaires, assurer la consolidation des informations pour assurer le reporting de l'intervention;
- Elaborer le Manuel de procédures de l'intervention en veillant à la cohérence et en maximisant les synergies, économies d'échelle et exercices conjoints, par rapport aux procédures du partenaire.

Responsable Achats, logistique et marchés publics

- Élaborer le plan de passation des marchés publics et les Avis de Non Objection
- Superviser le processus d'achat et en accroître continuellement l'efficacité
- Superviser la gestion du matériel, véhicules, infrastructures (régie)
- Assurer la gestion et le suivi des contrats tiers

Gestion budgétaire et rapportage financier

- Assurer le suivi financier ; veiller entre autres aux limites budgétaires et disponibilités budgétaires
- Rapporter sur l'avancement budgétaire des projets et l'utilisation efficace des fonds
- Elaborer des propositions de changement budgétaire et des programmations financières

Responsable de la Comptabilité et gestion de la trésorerie

- Superviser, consolider et valider la comptabilité
- Suivre la position de trésorerie et gérer les appels de fonds
- Superviser la préparation des paiements et approuver les paiements

Chargé de la Gestion du personnel de l'intervention

- Assurer la gestion administrative du personnel local de l'intervention (contrat, congés) en coordination avec le Point Focal RH de la Représentation
- Appui au recrutement et à la sélection du personnel

Responsable Gestion des audits

- Analyser les rapports d'audit et fournir un feedback aux auditeurs
- Réaliser des plans d'action et suivre leur mise en œuvre ...

Facilitateur de changement

- Se tenir à jour à propos de la maturité de la gestion financière et administrative des organisations
- Conseiller les structures partenaires sur des actions à prendre pour améliorer leur gestion ainsi que sur la façon de mettre en œuvre ces actions
- Faciliter les processus de changement en matière de gestion administrative et financière
- Identifier les besoins en formation en gestion administrative et financière et appuyer l'organisation de formations

Qualifications requises

- Diplôme de niveau universitaire en sciences économiques 'appliquées' ou équivalent;

- Minimum 5 ans d'expérience professionnelle en gestion financière ou audit
- Expérience dans la gestion d'équipe
- Expérience en gestion des ressources humaines et marchés publics constitue un atout;
- Bonne connaissance des applications informatiques ;
- Bonne connaissance du français.
- Goût pour le travail en équipe avec des collègues issus de contextes différents.
- Fortes qualités analytiques et rédactionnelles
- Sens de la responsabilité et initiative
- Orienté résultat-solution
- Talent d'organisateur, précis et proactif

2.1.3 2 x Assistant(e) Technique National Expert Ecosystème Entrepreneurial (EEE)

Lieu d'affectation : Oujda et Rabat

Durée d'intervention : 48 mois

Disponibilité : Temps plein

Fonction

Sous l'autorité hiérarchique du Responsable de l'intervention, les Assistants Techniques Nationaux – Experts en Ecosystème Entrepreneurial (EEE) sont les coordinateurs de l'intervention dans leurs régions respectives. Ils veilleront à la cohérence en termes d'image, d'activité et de résultats de l'intervention.

Responsabilités

Chargé de l'Appui-Conseil du Directeur Régional de l'ANAPEC

- Renforcer la synergie entre le programme d'auto-emploi et le dispositif AGR/INDH.
- Dynamiser et structurer le partenariat, au niveau territorial, entre l'ANAPEC et les administrations et institutions intervenant dans la création d'entreprises.
- Dynamiser le partenariat avec les Centres Régionaux d'Investissements.
- Développer le partenariat avec les plateformes régionales d'appui à la création d'entreprises «régions /initiatives» existantes et inciter à leur généralisation.
- Créer des liens entre les portails des différentes parties prenantes.

Assistance technique aux métiers de l'ANAPEC dans les deux régions d'intervention

- Prise en charge par l'ANAPEC de l'animation de la plateforme collaborative des dispositifs liés à l'entrepreneuriat.
- Intégration de l'ANAPEC à l'écosystème de l'entrepreneuriat, notamment pour pouvoir aller y puiser les compétences dont elle ne dispose pas en interne.

Chargé du suivi des conventions de subsides avec les opérateurs d'accompagnement

- Organiser l'appel à proposition des opérateurs d'accompagnement
- Suivre le déroulé des prestations, assurance qualité, respect des délais contractuels et des livrables

Profil

- Diplôme de niveau universitaire en administration des affaires, sciences de gestion, sciences économiques, sciences commerciales ou expérience équivalente
- Minimum 5 ans d'expérience professionnelle pertinente dans le monde de l'entreprise (fonction de dirigeant d'entreprises, conseiller en création ou développement d'entreprises, etc.)
- Expérience dans la gestion d'équipe
- Bonne connaissance des applications informatiques
- Bonne connaissance du français
- Goût pour le travail en équipe avec des collègues issus de contextes différents
- Fortes qualités d'écoute et d'empathie
- Sens des responsabilités et esprit d'initiative
- Orienté résultat-solution

2.1.4 Conseiller en Création d'Entreprises / mobile (CCEM) Migration (1/3) et Intégration économique ANAPEC (2/3)

Lieu d'affectation : région Rabat-Salé-Kénitra

Durée d'intervention : 48 mois

Disponibilité : Partagé avec l'intervention SNIA (2/3 temps)

Fonction

Sous l'autorité hiérarchique du Responsable de l'intervention et en collaboration avec la responsable du programme Migration, le Conseiller en Création d'Entreprises Migration et Intégration économique sera le(a) conseiller(ère) technique de l'intervention en ce qui concerne l'accompagnement à la recherche d'emploi et à l'entrepreneuriat des jeunes dans la région Rabat-Salé-Kénitra.

Il/Elle travaillera en étroite collaboration avec les personnes de référence de l'ANAPEC, avec l'ensemble du personnel de l'intervention et avec le personnel du projet *Amuddu* de la CTB.

Responsabilités

Il/Elle devra remplir les fonctions principales suivantes :

Assistance technique

- Apporter un appui technique en matière d'intégration économique des jeunes à l'ANAPEC.
- Appuyer le processus de sélection et de formation des organisations de la société civile partenaires de l'ANAPEC afin d'accompagner les jeunes dans la recherche d'emploi et l'identification de besoins de cette population en termes de formation technique par rapport

aux emplois porteurs.

- Appuyer la définition des besoins de formation des conseillers entrepreneuriat et des formateurs de l'ANAPEC en termes d'accompagnement des jeunes à la création d'entreprises et participer à la définition de modules de formation ou de coaching nécessaires, en collaboration avec l'expertise mobilisée.
- Appuyer la réalisation des actions de formation visant le renforcement de compétences de ces professionnels et l'élaboration des outils nécessaires.
- Définir et mettre en œuvre l'adaptation ou création des outils de communication digitale visant à informer les jeunes sur les opportunités et les dispositifs d'accompagnement pour l'entrepreneuriat.

Appui à la mise en œuvre

- En étroite collaboration avec l'Expert en Ecosystème Entrepreneurial, appuyer la mise en œuvre des actions prévues dans le cadre des résultats de l'intervention, à titre indicatif, et de manière non exhaustive :
 - o l'élaboration et la mise en œuvre d'un programme de sensibilisation des entreprises sur l'embauche des jeunes ;
 - o le développement des outils d'information et de communication digitaux sur l'embauche des jeunes (guide pour les employeurs sur les démarches à suivre et sur les services offerts et outils de communication en ligne sur ce contenu) ;
 - o en étroite collaboration avec la personne responsable de *Partenariats* au sein de l'intervention SNIA, élaborer un *benchmarking* sur des initiatives innovantes en matière d'intégration économique des jeunes ;
 - o Identifier et mettre en œuvre des initiatives innovantes en termes d'intégration économique des jeunes en collaboration avec des entreprises ou des branches sectorielles telles que le tourisme ou l'hôtellerie.
- En collaboration avec la direction de l'intervention, il/elle contribuera :
 - o A la préparation des plans annuels d'activités et des rapports semestriels de l'intervention.
 - o A la conception des termes de références des différents marchés de services techniques, des conventions et autres prévus dans la planification.
 - o Au rapportage de l'état d'avancement et l'atteinte des résultats au Comité de Pilotage.
 - o A l'organisation du système de suivi et évaluation des activités et assurer sa mise en œuvre en coordination avec les différents partenaires.
 - o A faire des propositions d'ajustements ou modifications des activités et des résultats.

Gestion de connaissances

- Veiller au transfert de savoir-faire en matière d'intégration économique aux partenaires institutionnels. Concevoir les méthodes et outils nécessaires pour ce faire.
- Contribuer à la réflexion sur la capitalisation des expériences et le feedback des expériences de terrain sur les dispositifs d'accompagnement des jeunes à la recherche d'emploi et à la création d'entreprises. Il/elle capitalisera les leçons apprises.

Réseautage

- En étroite collaboration avec la personne responsable de Partenariats du programme, appuyer la définition des objectifs et faciliter la réalisation des missions d'appui des organisations belges spécialisées.
- Développer des synergies avec les organisations de la société civile et les institutions publiques travaillant en faveur de l'intégration économique des jeunes ; ainsi qu'avec le projet « SNIA » de la CTB Maroc.
- Développer des synergies avec les autres projets d'appui à l'ANAPEC développés par d'autres partenaires techniques et financiers.

Profil

Education :

- Titulaire d'un diplôme universitaire Master (bac+4 ou bac+5) en administration et finances, sciences économiques, sciences sociales ou équivalent.
- Spécialisation en matière de migration.

Expérience professionnelle :

- Expérience professionnelle d'au moins 3 ans dans des interventions d'accompagnement à la recherche d'emploi et à la création d'Entreprises au Maroc.
- Expérience de soutien des processus de renforcement des capacités des institutions publiques.
- Expérience dans le secteur de la coopération au développement (atout).

Compétences techniques :

- Bonne connaissance des politiques publiques marocaines en relation avec l'intégration économique des jeunes.
- Excellente maîtrise du français et de l'arabe (écrit et oral).
- Capacités de networking.
- Connaissance de la gestion axée sur les résultats.
- Bonne connaissance des thématiques transversales du programme : genre, droits humains, environnement et TIC.
- Très bonnes connaissances informatiques.

Attitudes :

- Attitude constructive face aux défis.
- Sens de l'initiative.
- Capacité de leadership et d'engagement.
- Esprit d'équipe.
- Capacités à travailler dans un milieu interculturel.
- Excellentes capacités de communication et relationnelles.

2.1.5 1 Conseiller en Création d'Entreprises / mobile (CCEM)

Lieu d'affectation : région de l'Oriental

Durée d'intervention : 48 mois

Disponibilité : Temps-plein

Fonction

Sous l'autorité hiérarchique du Responsable de l'intervention, le Conseiller en Création d'Entreprises Mobile sera le(a) conseiller(ère) technique de l'intervention en ce qui concerne l'accompagnement à la recherche d'emploi et à l'entrepreneuriat des jeunes dans la région de l'Oriental

Il/Elle travaillera en étroite collaboration avec les personnes de référence de l'ANAPEC

Responsabilités

Il/Elle devra remplir les fonctions principales suivantes :

Assistance technique

- Apporter un appui technique en matière d'intégration économique des jeunes à l'ANAPEC.
- Appuyer le processus de sélection et de formation des organisations de la société civile partenaires de l'ANAPEC afin d'accompagner les jeunes dans la recherche d'emploi et l'identification de besoins de cette population en termes de formation technique par rapport aux emplois porteurs.
- Appuyer la définition des besoins de formation des conseillers entrepreneuriat et des formateurs de l'ANAPEC en termes d'accompagnement des jeunes à la création de Très Petites Entreprises et participer à la définition de modules de formation ou de coaching nécessaires, en collaboration avec l'expertise mobilisée.
- Appuyer la réalisation des actions de formation visant le renforcement de compétences de ces professionnels et l'élaboration des outils nécessaires.
- Définir et mettre en œuvre l'adaptation ou création des outils de communication digitale visant à informer les jeunes sur les opportunités et les dispositifs d'accompagnement pour l'entrepreneuriat.

Appui à la mise en œuvre

- En étroite collaboration avec l'Expert en Ecosystème Entrepreneurial présent dans la région, appuyer la mise en œuvre des actions prévues dans le cadre des résultats de l'intervention.
- En collaboration avec la direction de l'intervention, il/elle contribuera :
 - o A la préparation des plans annuels d'activités et des rapports semestriels de l'intervention.
 - o A la conception des termes de références des différents marchés de services techniques, des conventions et autres prévus dans la planification.
 - o Au rapportage de l'état d'avancement et l'atteinte des résultats au Comité de Pilotage.
 - o A l'organisation du système de suivi et évaluation des activités et assurer sa mise en œuvre en coordination avec les différents partenaires.
 - o A faire des propositions d'ajustements ou modifications des activités et des résultats.

Gestion de connaissances

- Veiller au transfert de savoir-faire en matière d'intégration économique aux partenaires institutionnels. Concevoir les méthodes et outils nécessaires pour ce faire.
- Contribuer à la réflexion sur la capitalisation des expériences et le feedback des expériences de terrain sur les dispositifs d'accompagnement des jeunes auto-entrepreneurs. Il/elle capitalisera les leçons apprises.

Réseautage

- Développer des synergies avec les organisations de la société civile et les institutions publiques travaillant en faveur de l'auto-emploi
- Développer des synergies avec les autres projets d'appui à l'ANAPEC développés par d'autres partenaires techniques et financiers.

Profil

Education :

- Titulaire d'un diplôme universitaire Master (bac+4 ou bac+5) en administration et finances, sciences économiques, sciences sociales ou équivalent.
- Spécialisation en entrepreneuriat.

Expérience professionnelle :

- Expérience professionnelle d'au moins 3 ans dans des interventions d'accompagnement à la recherche d'emploi et à la création de Très Petites Entreprises au Maroc.
- Expérience professionnelle d'au moins 3 ans dans le domaine de la jeunesse.
- Expérience de soutien des processus de renforcement des capacités des institutions publiques.
- Expérience dans le secteur de la coopération au développement (atout)

Compétences techniques :

- Bonne connaissance des politiques publiques marocaines en relation avec l'intégration économique des jeunes
- Excellente maîtrise du français et de l'arabe (écrit et oral).
- La maîtrise de l'amazigh est un atout
- Capacités de networking.
- Connaissance de la gestion axée sur les résultats.
- Bonne connaissance des thématiques transversales du programme : genre, droits humains, environnement et TIC.
- Très bonnes connaissances informatiques.

Attitudes :

- Attitude constructive face aux défis.
- Sens de l'initiative.
- Capacité de leadership et d'engagement.

- Esprit d'équipe.
- Capacités à travailler dans un milieu interculturel.
- Excellentes capacités de communication et relationnelles.

2.1.6 Assistant Technique National Communication / Digitalisation

Lieu d'affectation : Casablanca

Durée d'intervention : 48 mois

Disponibilité : Temps plein

Fonction

Sous l'autorité hiérarchique du Responsable de l'intervention, l'ATN Communication et Digitalisation sera le(a) conseiller(ère) technique de l'intervention en ce qui concerne l'OI2.

Il/Elle travaillera en étroite collaboration avec les personnes de référence de l'ANAPEC (DOSI)

Responsabilités

- Accompagner au démarrage du portail d'information en ligne sur l'entrepreneuriat des jeunes au Maroc.
- Appuyer l'ANAPEC dans la construction progressive d'une agence virtuelle complète (Créer un portail ANAPEC dédié à l'auto-emploi avec des informations utiles aux porteurs de projets, développer une solution e-learning pour la formation accompagnement des porteurs de projets)
- Réaliser et diffuser des vidéos sur la création de TPE ou de coopératives.
- Envoyer des sms et des e-mails pour informer sur les événements organisés par l'ANAPEC ou ses partenaires.
- Elaborer le parcours interactif au profit du porteur de projet d'auto-emploi, en lien avec l'état d'avancement de son projet.
- Accompagner la mise en place de zones d'accès digitalisées à la disposition des jeunes entrepreneurs dans les agences ANAPEC.
- Accompagner la création d'un incubateur axé sur le développement ICT.
- Contribuer à la capitalisation sur les données de suivi des entrepreneurs de l'ANAPEC

Profil

Niveau de formation :

- Formation universitaire (min Bac + 4) dans le domaine de la communication et/ ou dans les domaines humains, sociologiques ou socio-économiques

Expérience :

- Expérience d'au moins 5 ans dans la communication et l'animation communautaire, spécialiste en approche participative et négociation

Compétences :

- compétences interpersonnelles solides (capacité de facilitation, accompagnement, négociation, flexibilité, attitude empathique, travail en réseau).
- capacité d'animer de façon participative des groupes d'animation sociale.
- capacité de concevoir et de rédiger des supports de communication à usage local.
- capacités approfondies de rédaction et de synthèse en langue française et arabe, la connaissance de l'amazigh est un plus appréciable.
- capacité de conception et de planification, en coordination avec l'équipe centrale, de la stratégie et des plans de communication locaux.
- bonne maîtrise de l'outil informatique (Word, Excel, Powerpoint, web).

3 ELEMENTS DE BASELINE

Ce terme générique est utilisé pour désigner l'ensemble du processus depuis l'élaboration du Plan de travail Baseline jusqu'à l'approbation du Rapport Baseline. Il constitue le lien entre la formulation et la mise en œuvre de l'intervention. Il désigne la préparation de la mise en œuvre de l'intervention de manière à ce que les parties prenantes aient le même niveau de compréhension du processus de changement visé (et de comment il va se réaliser), de manière à ce que les progrès en direction de ce changement soient mesurables par rapport à la situation de départ et à ce que les risques soient identifiés et pris en compte dans la stratégie de mise en œuvre et/ou qu'ils soient gérés de façon adéquate.

Le processus baseline comprend 4 étapes :

Etape 1. Planification d'une baseline

Il s'agit d'organiser un exercice participatif au cours duquel le DTF est relu. Cet exercice permet de réévaluer la logique d'intervention (1) et d'identifier les **besoins d'informations** (2). Le **Plan de travail Baseline** (3) constitue l'output de cette première étape.

1.1. Analyse de l'intervention

Lors de la préparation d'un Plan de travail Baseline, l'équipe d'intervention, en collaboration avec les principaux partenaires, tâche d'abord de mettre au point une **vision commune du processus de changement nécessaire** à l'atteinte de l'objectif spécifique. Cela doit être réalisé par une **relecture du DTF** et une (révision de la) modélisation de la « **Théorie du Changement** » de l'intervention ou de sa logique/stratégie (voir 4.1). Cet exercice participatif doit déboucher sur un consensus parmi les membres de l'équipe et les partenaires au sujet du processus de changement envisagé (vision partagée), sur la stratégie à suivre pour atteindre les objectifs de l'intervention et clarifiera les rôles des différents acteurs. En outre, l'équipe d'intervention examinera de façon explicite les éventuels résultats secondaires de l'intervention (par exemple, les effets pervers) ainsi que les éventuels facteurs d'influence.

À l'issue de cet exercice, l'équipe aura une compréhension partagée des résultats à atteindre et de la façon dont l'intervention prévoit d'atteindre ces résultats. Ceci inclut :

- les résultats à atteindre (voir le cadre de résultats);
- les éléments contextuels qui peuvent influencer l'intervention ;
- un ensemble des suppositions / hypothèses ;
- les activités principales à mettre en œuvre ;
- les thématiques transversales et prioritaires à intégrer ;
- les risques à gérer ;
- les parties prenantes impliquées (MTIP, ANAPEC, les opérateurs d'accompagnement, etc).

Cet exercice sera appuyé/ animé par le responsable de la formulation ce qui permettra d'assurer la cohérence avec la Formulation et aide à choisir les méthodologies appropriées.

1.2. Identification des besoins en information

La baseline doit permettre d'arriver à un **cadre de monitoring** et d'évaluation (M&E) qui comprend les **trois composantes** suivantes :

- une **matrice de monitoring** : elle détaille comment l'intervention effectuera le monitoring des progrès ;
- un **plan de gestion des risques** ;
- une **planification opérationnelle** mise à jour.

Le tableau ci-dessous présente un aperçu des divers éléments de ces trois composantes.

CADRE DE MONITORING		
MATRICE DE MONITORING	PLAN DE GESTION DES RISQUES	PLANIFICATION OPÉRATIONNELLE
Résultats	Risques identifiés	Planification mise à jour
Indicateurs	Analyse de ces risques	
Valeurs baseline et valeurs cibles	Réponses proposées	
Sources de Vérification (comment obtenir la mesure des données des indicateurs) & l'unité de mesure		
Calendrier de la collecte de données		
Coût (relatif) de la mesure de l'indicateur		
Répartition du travail (qui mesure ? qui consolide ? etc.).		

Dans certains cas où la formulation n'a pas été en mesure de fournir des analyses approfondies, l'analyse de la logique de l'intervention peut révéler des éléments (autres que la matrice de monitoring ou le plan de gestion des risques) qui demandent à être clarifiés. Ces éléments peuvent concerner des évaluations organisationnelles, des suppositions, l'intégration de thèmes transversaux, des analyses de contexte, l'analyse des parties prenantes, d'autres études complémentaires, etc. Toutefois, il faut garder à l'esprit que **la baseline n'est pas une reformulation**. Son rôle est de compléter la formulation afin de **préparer le monitoring de l'intervention**. Déterminez avec soin si les besoins en information doivent être comblés durant la baseline ou si ce doit être une activité à réaliser durant la mise en œuvre. Lorsqu'une étude est nécessaire pour préparer le monitoring de l'intervention, elle doit être organisée pendant la baseline.

Une fois que vous avez identifié tous les besoins pertinents en informations, dressez-en la liste. Gardez à l'esprit l'output final du processus baseline : un cadre de monitoring réaliste, fiable et prêt en temps opportun (matrice de monitoring, plan de gestion des risques, planification opérationnelle). Après avoir établi votre liste définitive des besoins prioritaires en information, déterminez quels

aspects peuvent être traités par l'équipe d'intervention, et quels autres aspects doivent être traités par un/des consultant(s) externe(s). L'équipe d'intervention doit pour cela effectuer quelques recherches, car la disponibilité des sources d'informations et de données doit être vérifiée (évaluation de la qualité, accessibilité et portée). La mesure dans laquelle l'équipe d'intervention peut s'en charger elle-même dépend de l'expertise dont elle dispose en interne, du travail à accomplir, des ressources (temps et budget), de l'approche de monitoring, etc. Idéalement, l'équipe d'intervention devrait se charger elle-même de l'intégralité du processus baseline. Si un consultant externe s'avère nécessaire et que le domaine le permet, la préférence est donnée à un consultant national.

1.3. Plan de travail Baseline

Le résultat des étapes décrites ci-dessus est le Plan de travail Baseline qui sert de feuille de route pour parvenir à un Rapport Baseline fiable (y compris les TdR d'un consultant externe dans le cas où ce serait nécessaire).

Proposition de table des matières du Plan de travail Baseline :

1. Fiche d'identification de l'intervention

2. Actualisation du contexte (dans le cas où des changements importants seraient intervenus par rapport au DTF) ;

- Etat d'avancement de la mise en œuvre de la SNE
- Evolution du cadre législatif et réglementaire en matière d'entrepreneuriat des Jeunes
- Evolutions / modifications institutionnelles et organisationnelles des principaux partenaires de l'intervention (MTIP, ANAPEC, etc)
- Etat des lieux des interventions des autres bailleurs dans le même domaine et leçons partagées

3. Visualisation et explication narrative de la logique de l'intervention / Théorie du Changement (dans le cas où des changements importants seraient intervenus par rapport au DTF) ;

- Reprendre la modélisation de la ToC au chapitre 4 et la discuter avec les partenaires pour validation, enrichissement, adaptation
- Description narrative détaillée de la ToC et des hypothèses qui la sous-tendent. L'équipe de projet essaie de résumer sa vision sur la logique d'intervention et sur l'atteinte de l'objectif spécifique. Ceci implique une description de la logique entre les activités, les résultats, l'objectif spécifique et l'impact et doit refléter la théorie du changement de l'intervention.

4. Cadre de monitoring d'origine ;

- Reprendre le cadre de monitoring du chapitre 4 et le soumettre aux partenaires pour validation, enrichissement, adaptation

5. Besoins en information identifiés ;

6. Approche adoptée pour répondre à ces besoins d'informations ;

7. Planification de la baseline ;

8. TdR des études / services de consultance, le cas échéant.

Etape 2. Mise en œuvre du Plan de travail baseline: cette étape se réfère à la mise en œuvre du plan de travail baseline, qui peut comprendre la réalisation d'études, la collecte de données, le développement d'indicateurs, etc. Elle peut se faire en interne, en externe ou mélanger les deux formules.

Après l'élaboration du Plan de travail Baseline, la mise en œuvre du Plan de travail Baseline peut commencer. Cette mise en œuvre amène à fournir des informations précises sur la manière dont l'intervention peut faire l'objet d'un monitoring, identifie les risques et les moyens d'y répondre.

2.1. Matrice de monitoring

La « matrice de monitoring » est une exigence minimale à respecter pour garantir un monitoring efficace. La matrice de monitoring, qui est le résultat (et le résumé) du travail préparatoire (formulation/DTF) et de la recherche complémentaire (études, analyses), servira à planifier le monitoring des indicateurs.

La matrice de monitoring reflète :

- le cadre de résultats : impact, outcome, outputs ;
- les détails relatifs à la façon dont les progrès seront mesurés : un ensemble d'indicateurs aux niveaux de l'outcome et des outputs et, si c'est utile, au niveau de l'impact également (voir la matrice de suivi du programme).

De plus, la matrice de monitoring explique en détail comment l'intervention planifie le monitoring des indicateurs. Pour chaque indicateur, la matrice doit apporter une réponse précise aux questions suivantes :

- Quelles sont les Sources de Vérification (SdV) utilisées pour la collecte des données ? Comment les données seront-elles collectées ? Quelle est l'unité de mesure ?
- Quelle est la valeur de la baseline (valeur de référence) ?
- Quelles sont les valeurs cibles (intermédiaires) ?
- Qui collectera les informations ?
- Quel est le calendrier de la collecte des données ? Quelle en sera la fréquence ? Quand commencera et se terminera la collecte des données ?
- Quel sera le coût (relatif) de la mesure de l'indicateur ?
- Des informations complémentaires peuvent être ajoutées sur la possibilité de ventiler les données, les formulaires requis, la planification, la formation, la gestion des données, l'expertise et les responsabilités.

2.2. Indicateurs et Sources de Vérification

Pour compléter la matrice de Monitoring (sur base des indicateurs mentionnés dans le DTF), une série d'indicateurs possibles doivent donc être identifiés ou affinés. Dans le même temps, les Sources de Vérification possibles doivent être établies. Ceci va aider à déterminer si les indicateurs peuvent être mesurés ou non être de façon réaliste et raisonnable (en termes de ressources requises).

2.3. Établissement des valeurs baseline - Fixation des valeurs cibles

Les valeurs baseline sont les valeurs des indicateurs au moment 0, c.-à-d. avant l'intervention ou au début de celle-ci. Les valeurs cibles sont les valeurs que l'intervention et ses partenaires s'efforceront

d'atteindre. Elles peuvent être définies pour la fin de l'intervention (valeurs cibles finales), mais peuvent également prendre la forme de valeurs cibles intermédiaires. Les fréquences de collecte doivent aussi être établies. Ces fréquences varient selon l'indicateur et dépendent des besoins en information pour le pilotage, la redevabilité et l'apprentissage.

2.4. Gestion des risques

Le plan de gestion des risques est un volet important de tout Rapport Baseline. Pendant l'analyse de l'intervention, une série de risques ont déjà été identifiés (voir Chap. 3). Ils doivent être revus et complétés à la lumière du contexte récent, l'équipe doit avoir identifié tous les risques importants, les avoir analysés ainsi qu'avoir formulé des mesures possibles pour y répondre.

Etape 3. Accord et rédaction du Rapport baseline: cette étape se réfère à une restitution à organiser au terme de la mise en œuvre du plan de travail baseline. L'objectif de cette restitution participative est de tomber d'accord sur le cadre de monitoring en se basant sur le travail et les études réalisés à l'étape précédente. Le rapport baseline est rédigé sur la base de cet atelier.

Au cours de cette troisième phase, les conclusions et recommandations, qui ont été produites au cours de la mise en œuvre du Plan de travail Baseline, doivent être analysées et débattues. Cette analyse consiste à rassembler les données et à interpréter les résultats dans le contexte plus large de l'intervention. Ceci implique donc de discuter les conclusions des études et de les résumer afin d'aboutir à (1) un accord sur la matrice de monitoring. Cela implique également de partir d'une longue liste d'indicateurs pour arriver à une liste restreinte d'indicateurs et de (2) convenir d'un plan de gestion des risques.

L'équipe d'intervention rédige le Rapport Baseline. Elle est responsable de ce document et de la qualité de son contenu. La restitution constitue un moment où l'input des parties prenantes est recueilli. Les décisions finales (concernant le cadre de monitoring) sont prises par l'équipe d'intervention. Le modèle fourni par la CTB doit être utilisé pour rédiger le Rapport Baseline (il peut également servir à guider la restitution).

Etape 4. Approbation du Rapport baseline: l'étape finale du processus baseline consiste en l'approbation du rapport baseline par le comité de pilotage. Ce dernier doit approuver la manière dont sera assuré le monitoring de l'intervention.

L'étape de conclusion du processus baseline est l'approbation du Rapport Baseline par le COPIL. Le Rapport Baseline est soumis au COPIL qui doit approuver la façon dont le monitoring de l'intervention sera effectué (c.-à-d. le cadre de monitoring présenté dans le Rapport Baseline). Le COPIL doit aussi approuver tout ajustement majeur par rapport au DTF (par exemple, concernant l'affectation du budget ou la planification des activités) ainsi que le raisonnement sous-tendant ces ajustements. Le but n'est pas d'avoir des discussions sur les détails de chaque valeur cible ou de chaque valeur de référence. L'objectif principal du COPIL devrait être de veiller à ce que le Rapport Baseline soit de qualité suffisante pour garantir un monitoring fiable.

Points à garder à l'esprit

En développant votre baseline, gardez à l'esprit les points suivants :

- Restez réaliste. Une baseline ne sera jamais parfaite ; elle sera toujours tout au plus de « qualité suffisante ». Il vaut mieux une baseline succincte et utilisée plutôt qu'une baseline

extrêmement détaillée qui prendra la poussière sur une étagère.

- Importance de l'intégration des thèmes transversaux et prioritaires
- Il n'existe pas de solution miracle : la réévaluation d'une chaîne de résultats, l'élaboration d'un Plan de travail Baseline et sa mise en œuvre sont des tâches exigeantes qui comportent de nombreux défis.
- Un système de M&E sain évolue avec le temps. Au fur et à mesure de l'évolution de l'intervention, les activités changent, les groupes évoluent et la compréhension de quelles sont les informations utiles s'approfondit. Planifiez une révision régulière de la liste des besoins en information et des indicateurs : le Monitoring des Résultats est l'occasion idéale de s'y atteler.

ELEMENTS DE LA BASELINE

Objectif Spécifique : Les jeunes deviennent des entrepreneurs et sont accompagnés dans la création d'auto-emploi durable			
Indicateurs	V/réf	Valeur/cible	Source de vérification
Pourcentage de jeunes qui finalisent avec succès un parcours de développement et de création d'entreprises (5 étapes) au sein des centres de l'ANAPEC faisant partie du projet ou d'autres opérateurs qui ont bénéficié de l'appui du projet, désagrégé par sexe	NA	50%	rapports périodiques de l'ANAPEC
Evolution du Ratio $\frac{\text{Nombre d'entreprises créées avec l'appui du projet}}{\text{Nombre de jeunes sensibilisés}}$	NA	1%	Top entrepreneur
Objectif Intermédiaire 1 : Les jeunes disposent d'une gamme de services de qualité adaptés à leurs besoins pour accompagner la création et le développement de leur entreprise			
Indicateurs	V/réf	Valeur/cible	Source de vérification
Taux de satisfaction des personnes accompagnées aux 5 phases de l'entrepreneuriat (sur base de questionnaires)	74%	85%	Questionnaires renseignés par les jeunes
Degré d'augmentation des connaissances et compétences acquises par les jeunes entrepreneurs en phase de post-crédation (test au démarrage et à la fin de l'accompagnement)	NA	80%	Evaluations à chaud et à froid
Taux d'occupation des incubateurs créés avec l'appui de l'intervention	0	70%	Registre de l'incubateur
Nombre d'incubateurs opérationnels créés par l'intervention	0	4	Rapports périodiques
Objectif Intermédiaire 2 : Les services aux jeunes entrepreneurs sont accessibles numériquement			
Indicateurs	V/réf	Valeur/cible	Source de vérification
Taux de fréquentation du portail (nombre de visiteurs par mois)	0	170 000 ²²	Portail
Taux de consultation des services digitalisés de l'ANAPEC (nombre de visiteurs par mois)	0	5000	Portail
Nombre de jeunes entrepreneurs bénéficiant de services spécifiques à la digitalisation dans leur projet	NA	50	Rapports périodiques
Objectif Intermédiaire 3 : les capacités des acteurs qui accompagnent les jeunes entrepreneurs sont renforcées			
Indicateurs	V/réf	Valeur/cible	Source de vérification
Degré d'augmentation de connaissances acquises par les conseillers entrepreneuriat et par les conseillers emploi, désagrégé par sexe	0	Minimum 70% des conseillers utilisent les compétences acquises	Evaluations à froid
Mise en place et opérationnalisation d'une agence ANAPEC	0	1	Rapport période

²² En 2016, 5 930 118 visites ont été comptabilisées sur le portail de l'ANAPEC par 2 065 644 visiteurs uniques

100% auto-emploi			
Taux de satisfaction des jeunes entrepreneurs vis-à-vis des services délivrés par les agences de l'ANAPEC versus agence 100% auto-emploi	74	90	Questionnaires et enquêtes
Objectif Intermédiaire 4 : Les réseaux d'acteurs qui accompagnent les jeunes entrepreneurs sont renforcés			
Indicateurs	V/réf	Valeur/cible	Source de vérification
Nombre de réseaux entrepreneuriaux mis en place et formalisés avec le soutien de l'intervention	0	2	Rapports périodiques
Nombre de réunions trimestrielles d'échange entre les membres des réseaux animés par l'ANAPEC	0	12	Listes de présence