



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



1. Table des matières

ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS	4
RÉSUMÉ	5
FICHE ANALYTIQUE.....	6
1. TITRE ET DURÉE ESTIMÉE	7
2. ANALYSE CONTEXTUELLE	7
L'emploi au Maroc.....	7
L'emploi dans les régions d'intervention	8
Cartographie des acteurs	9
Ministères et agences publiques.....	9
Conseils des Régions	11
Associations, fondations, relais.....	11
Partenaires techniques et financiers.....	11
Organismes de financement de l'entrepreneuriat.....	11
Les 5 phases de l'accompagnement de l'entrepreneuriat	12
3. STRATÉGIE.....	13
Théorie du changement et principes stratégiques	13
Chaîne de résultats.....	15
4. RISQUES	16
5. THÉMATIQUES TRANSVERSALES ET PRIORITAIRES	17
Approche droit	17
Genre.....	17
Environnement.....	17
Economie numérique	17
6. BUDGET ET AUTRES RESSOURCES.....	18
Ressources financières	18
Contribution financière du « Pays partenaire »	18
Contribution financière Belge	18
Ressources humaines	18
Ressources humaines spécifiques à l'intervention	18
7. MODALITÉS D'EXÉCUTION	19
Cadre Légal.....	19
Cycle de vie de l'intervention	19
Gestion de l'intervention par Enabel	20

Gestion de la convention de subsides avec APEFE.....	23
8. PILOTAGE, SUIVI ET CADRE ORGANISATIONNEL.....	25
Annexe 1 : Proposition d'actions.....	26

2. ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS

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
CG4	4ème contrat de gestion
COFIL	Comité de Pilotage
CS	Convention Spécifique
CSub	Convention de Subside
DGD	Direction générale Coopération au développement et Aide humanitaire
DTF	Dossier Technique et Financier
Enabel	Agence Belge de Développement
MEF	Ministère de l'Economie et des Finances
MTIP	Ministère du Travail et de l'Insertion Professionnelle

3. 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 : L'entrepreneuriat et l'employabilité des jeunes sont améliorés quantitativement et qualitativement au Maroc. Cet objectif spécifique est formulé en miroir de l'objectif spécifique du programme « Min Ajliki 2.0 ».

Conformément aux instructions communiquées par la DGD dans son courrier du 19 octobre 2018, l'intervention fait l'objet d'une délégation totale de sa mise en œuvre à l'APEFE, avec un rôle de suivi limité et efficient de Enabel. Cette délégation se réalisera via une convention de subsides, signée entre les deux institutions.

La convention de subsides signée entre Enabel et APEFE comprendra la proposition d'action introduite par l'APEFE et reprise en annexe I.

Les interlocuteurs de l'APEFE seront le Ministère du Travail et de l'Insertion Professionnelle (MTIP), l'Agence Nationale de Promotion de l'Emploi et des Compétences (ANAPEC) et les acteurs de l'écosystème entrepreneurial en régions.

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 résultats suivants :

- Résultat 1 : L'esprit d'entreprendre des jeunes est promu au Maroc.
- Résultat 2 : Les capacités entrepreneuriales des jeunes ciblés sont améliorées (pré création et création).
- Résultat 3 : Les capacités managériales des jeunes ciblés sont améliorées (post création).
- Résultat 4 : L'Employabilité des jeunes (non diplômés) cibles est améliorée.
- Résultat 5 : La digitalisation des gestions de l'info, de la connaissance et de la communication est opérationnelle au sein du programme.
- Résultat 6 : Le management participatif et multi partenarial territorial du programme est renforcé.

La durée d'exécution de l'intervention sera de 48 mois (couvrant le démarrage, l'exécution du subside à l'APEFE et la clôture opérationnelle), tandis que la durée de la convention spécifique entre la Belgique et le Maroc sera de 60 mois. La durée de la convention de subsides entre Enabel et APEFE sera de 42 mois, comprenant une phase de mise en œuvre proprement dite de 36 mois.

4. 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 Enabel (Navision) : MOR1605111
Institutions responsables	Ministère du Travail et de l'Insertion Professionnelle (MTIP) Agence Nationale de la Promotion de l'Emploi et des Compétences (ANAPEC) Agence Belge de Développement (Enabel) Association pour la Promotion de l'Education et de la Formation à l'Etranger (APEFE)
Chaîne de résultats	Objectif général Améliorer l'emploi et l'auto-emploi des jeunes au Maroc
Budget	Contribution de la Belgique : 3 000 000 € Contrepartie Marocaine : 1 400 000 €
Durée d'exécution	4 ans d'exécution, durée de la Convention Spécifique de 5 ans
Bénéficiaires (détenteurs de droits)	Jeunes, entre 18 et 35 ans, hommes et femmes, diplômés ou non, porteurs de projets individuels ou collectifs dans tous les secteurs d'activité. Institutions opérant dans l'appui à l'entrepreneuriat au Maroc
Zone(s) d'intervention	Niveau national avec un focus dans 4 régions (Beni-Mellal Khenifra, Oriental, Fès-Meknès et Draâ-Tafilalet)

1. TITRE ET DURÉE ESTIMÉE

Intervention d'appui au développement de l'entrepreneuriat des jeunes au Maroc

4 ans d'exécution (durée de la Convention Spécifique de 5 ans).

2. ANALYSE CONTEXTUELLE

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.

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 réfugiés, 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.

1. 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).
2. D'autre part, le Plan National de Promotion de l'Emploi 2017-2021, et son programme exécutif « MOUMK'IN » qui partent des principaux éléments de diagnostic suivants : Postes d'emploi insuffisants et opportunités d'insertion limitées - Compétences inadéquates et insuffisamment préparées au marché du travail - Programmes incitatifs et système d'intermédiation à impact limité.
 - 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.

L'emploi dans les régions d'intervention

Le projet sera actif à la fois au niveau **national**, avec un focus dans **quatre régions** (Beni-Mellal-Khenifra, Oriental, Fès-Meknes et Draâ-Tafilalet).

- **La région de Beni Mellal – Khénifra** comprend cinq provinces : Azilal, Béni Mellal, Fquih Ben Salah, Khénifra et Khouribga. La région de Béni Mellal-Khénifra s'étend sur une superficie de 28.374 Km² soit 3,99% du territoire national. Le chef-lieu de la région est la province de Béni Mellal.

Selon les résultats de l'Enquête Nationale sur l'Emploi 2017, le taux de chômage dans la région Beni Mellal-Khénifra est passé de 7,1% en 2016 à 6,1% en 2017. La population active dans la région a atteint 830 540 en l'année 2017, soit un taux d'activité de 45,7%. Le taux d'activité des femmes est de 24,2% (la moyenne nationale est de 22,4%).

Comme au niveau national, le chômage dans la région reste un phénomène essentiellement urbain. Le taux de chômage a ainsi atteint 11,6% en milieu urbain contre 2% seulement en milieu rural. Par ailleurs, la région connaît une prépondérance du chômage de longue durée. En effet, 74% des chômeurs le sont, depuis plus d'une année et 62,7% n'ont jamais travaillé.

Il est à souligner que 34,2% les jeunes de 15 à 24 ans sont dans une situation de NEET (ni en formation, ni en emploi, ni en stage).

- **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

- **La région de Fès-Meknès** compte 4.236.892 habitants (contre 3.873.214 en 2004), soit l'équivalent d'environ 13% de la population totale du pays. La population urbaine de la

région est de l'ordre de 2.564.220, représentant 60,5% de sa population totale. La densité est de 105,7 habitants au km² contre environ 47,6 au niveau national.

Sur le plan administratif, la région de Fès-Meknès regroupe :

- ✓ 2 préfectures : la préfecture de Fès et la préfecture de Meknès ;
- ✓ 7 provinces : Boulemane, El Hajeb, Ifrane, Moulay Yaâcoub, Sefrou, Taounate et Taza ;
- ✓ 194 communes : 33 communes urbaines et 161 Communes Rurales. A noter que la commune urbaine de Fès est composée de 6 arrondissements urbains.

Selon les données du Recensement Général de la Population et de l'Habitat de septembre 2014, la population légale de la Région de Fès-Meknès a atteint l'effectif de 4.236.892 habitants, contre 3.873.214 en 2004. La population de la région représente 12,5% de la population du Royaume. C'est l'une des cinq premières régions les plus peuplées du Maroc. Elle occupe de point de vue poids démographique le 4ème rang au niveau national.

- **La région de Drâa-Tafilalet**, dont le chef-lieu se situe à Errachidia, s'étend sur une superficie de 88.836 km², soit 12,5% du territoire marocain. Elle comprend les provinces de Ouarzazate, Zagora, Tinghir, Errachidia et Midelt.

Selon le RGPH 2014, la région de Drâa-Tafilalet compte 1.635.008 habitants (contre 1.493.347 en 2004), soit l'équivalent d'environ 4,8% de la population totale du pays. La population urbaine de la région est de l'ordre de 560.738, représentant 34,2% de sa population totale.

La population en situation de chômage au sein de la cible 15-24 ans est 16,8%, celui des diplômés est de 32,2%. Les jeunes en situation de NEET représentent 33,4%, les femmes en représentent 53%.

La région connaît la création en moyenne de 1900 entreprises par an, soit 11 par 10.000 habitants (contre 24 au niveau national) et dispose d'un important dispositif de formation constitué de 57 établissements et de 3 établissements d'enseignement supérieur.

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) ;
- Ministères et agences publiques (MTIP, ANAPEC, MJS, Maroc PME, OFPPT) ;
- Opérateurs de financement (banques, institutions de micro finance) ;
- Associations, fondations, relais ;
- Partenaires internationaux Techniques et Financiers (APEFE, BIT, GIZ, Enabel ...).

Ministères et agences publiques

- **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.
- **Le Ministère du Travail et de l'Insertion Professionnelle** (MTIP) 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 de l'emploi, du travail et de la protection sociale.

- **L'Agence Nationale de Promotion de l'Emploi et des Compétences (ANAPEC)** est l'agence publique d'intermédiation en emploi. Elle a pour mission de contribuer à l'organisation et à la mise en œuvre des programmes de promotion de l'emploi qualifié décidés par les pouvoirs publics. Elle assure à ce titre l'accueil, l'information et l'orientation des chercheurs d'emploi et 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 ;
- **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 a mis en œuvre un projet de renforcement du micro entrepreneuriat pour jeunes défavorisés au Maroc, financé par la Banque Mondiale (Intilaka Jadida).
 - **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.
 - **L'Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail (OFFPT)**, créé en 1974, est le principal opérateur public de formation professionnelle au Maroc. Le champ d'intervention de l'OFFPT 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'OFFPT 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.

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

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 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.

Associations, fondations, relais

Il existe près d'une centaine d'opérateurs au Maroc et il n'est pas possible de tous les nommer ou d'en dresser une typologie. Citons, à titre d'exemple, Maroc Moubadarates, Association Injaz Al-Maghrib, Centre des Jeunes Dirigeants d'Entreprises (CJD)...

Partenaires techniques et financiers

- **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.
- **Le Bureau International du Travail (BIT)** a réalisé, 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 qui a été 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).
- **La Coopération Technique Allemande (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. Le projet est piloté par le Ministère du Travail et de l'Insertion Professionnelle et mis en œuvre par l'ANAPEC au niveau des régions de Fès-Meknès et Beni Mellal-Khenifra.
- **L'Agence Française de Développement (AFD)** appuie la stratégie du Ministère du Travail et de l'Insertion Professionnelle (MTIP) et du Ministère de l'Education Nationale, de la Formation Professionnelle de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (MENFPESRS), à travers une nouvelle approche emploi, complémentaire à la problématique compétence.

Organismes de financement de l'entrepreneuriat

La Banque Populaire propose le Crédit Jeunes Entreprises destiné à financer les projets initiés par des jeunes entrepreneurs marocains âgés entre 20 et 45 ans. Le Crédit à la Jeune Entreprise quant

à lui 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%.

Les Institutions de micro finance les plus actives sont Al AMANA Micro finance et ATTAWFIQ Micro finance. Elles allient, dans un même mouvement, la proximité, le financement, l'encadrement, la formation et le suivi du micro-entrepreneur.

Les 5 phases de l'accompagnement de l'entrepreneuriat

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

- 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 embûches 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

3. STRATÉGIE

Théorie du changement et principes stratégiques

Avec un taux de 26,5 % en 2017², qui culmine à 42,8% en milieu urbain³, le chômage chez les jeunes est un défi majeur pour l'État marocain. En termes de structure de la population des chômeurs, près de 30% des chômeurs n'ont aucun diplôme, 44,8% des chômeurs ont un niveau d'étude faible ou moyen, et 26% ont au moins un baccalauréat, voire un diplôme de cadres moyens ou un diplôme de l'enseignement supérieur (facultés, grandes écoles et instituts). Le fonctionnariat et le salariat ne sont pas en mesure d'absorber l'énorme demande.

Le Roi Mohammed VI, dans son discours en octobre 2017 a déclaré que les progrès enregistrés ne profitent pas aux « jeunes, qui représentent plus d'un tiers de la population ». « Parmi eux, nombreux sont ceux qui souffrent de l'exclusion, du chômage »⁴ 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 : « l'entrepreneuriat et l'employabilité des jeunes ont été améliorés quantitativement et qualitativement au Maroc ».

Deux dimensions de changement auxquelles l'intervention veut contribuer sont clairement identifiables :

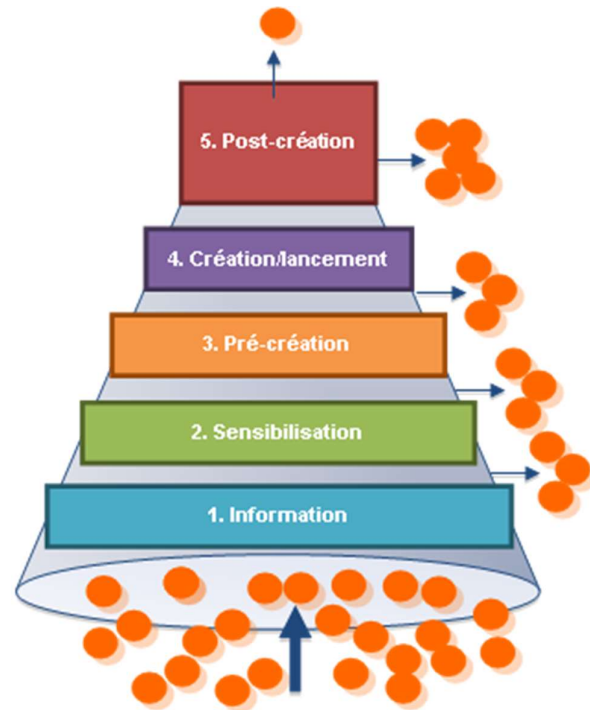
- Amener davantage de jeunes à lancer leur entreprise (« les jeunes deviennent des entrepreneurs ») ;
- Assurer une plus grande pérennité économique des entreprises créées (« création durable/pérenne ») ;

² Données du Haut-commissariat au plan 2018 (HCP)

³ Données du Haut-commissariat au plan 2018 (HCP)

⁴ Discours du roi Mohammed VI du vendredi 13 octobre 2017 à Rabat, l'ouverture de la première session de la deuxième année législative de la 10e législature

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, 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 de 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-crétion → 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-crétion 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-crétion et de création - sont à ce titre des conditions préalables indispensables à une bonne post-crétion, et font clairement partie du périmètre de l'intervention.

L'analyse de ces processus du changement a débouché sur une structuration de l'intervention autour de 6 grands axes déjà présents dans le programme Min Ajliki 2.0 et qui seront repris dans la proposition technique de l'APEFE. Le programme devra permettre à des entreprises, souvent de très petites tailles, créées et dirigées par des jeunes, d'apporter de multiples contributions au développement de leurs territoires :

- L'entrepreneuriat des jeunes⁵ peut être la condition de l'arrivée et/ou du maintien des ménages dans des zones rurales éloignées des grands pôles d'emploi⁶ ;
- L'entrepreneuriat des jeunes maintient l'attractivité du territoire.

La théorie du changement de l'intervention ainsi que les orientations stratégiques sont détaillées dans la proposition d'intervention de l'APEFE, consultable en annexe I.

⁵ Cible stratégique 5 commune de la CSC Maroc

⁶ Dynamique urbaine et développement rural au Maroc, Etude démographique du Ministère de la prévision économique et du plan de 2015.

Chaîne de résultats

Objectif général :

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

Objectif spécifique :

« L'entrepreneuriat et l'employabilité des jeunes sont améliorés quantitativement et qualitativement au Maroc ».

Cet objectif spécifique est aligné sur l'objectif spécifique de Min Ajliki 2.0 (« L'entrepreneuriat et l'employabilité des femmes sont améliorés quantitativement et qualitativement au Maroc »).

Les indicateurs relatifs à l'objectif spécifique peuvent être consultés dans la proposition d'action produite par l'APEFE, en annexe I.

Résultats :

Résultat 1 : L'esprit d'entreprendre des jeunes est promu au Maroc.

Résultat 2 : Les capacités entrepreneuriales des jeunes ciblés sont améliorées (pré création et création).

Résultat 3 : Les capacités managériales des jeunes ciblés sont améliorées (post création).

Résultat 4 : L'Employabilité des jeunes (non diplômés) cibles est améliorée.

Résultat 5 : La digitalisation des gestions de l'info, de la connaissance et de la communication est opérationnelle au sein du programme.

Résultat 6 : Le management participatif et multi partenarial territorial du programme est renforcé.

Le détail des activités et des indicateurs relatifs à ces 6 résultats peut être consulté dans la proposition d'action produite par l'APEFE, en annexe I.

4. RISQUES

Risques	Niveau de risques	Probabilité	Impact	Mesures d'atténuation
Délai dans la signature de la convention spécifique occasionnant un décalage par rapport à l'exécution de Min Ajliki 2.0.	Elevé	Moyen	Risque élevé	Préparer anticipativement les documents contractuels (Convention de Subsidés) entre APEFE et Enabel.
En raison d'une compréhension différente des livrables attendus en matière de reporting financier et opérationnel, risque de délais avant validation par Enabel desdits rapports, occasionnant des retards en termes de mise en œuvre.	Elevé	Faible	Risque moyen	<p>En phase de démarrage :</p> <p>(1) Clarifier les attentes de Enabel en matière de reporting.</p> <p>(2) Tenir des sessions d'information sur les outils de reporting utilisés dans le cadre de la gestion des subsidés.</p> <p>En phase d'exécution :</p> <p>(1) Communiquer un feedback structuré sur le(s) premier(s) rapport(s) financier(s) et opérationnel(s)</p> <p>(2) Suivre des recommandations issues des audits annuels.</p>
En raison de l'existence de plusieurs niveaux en matière de pilotage et suivi (COFIL, Comité de Pilotage Opérationnel, Comité Technique de Suivi, suivi convention de subsidés), risque de lenteur et d'incohérences entre les niveaux de pilotage.	Moyen	Moyen	Risque moyen	Communication régulière entre les principales parties prenantes (MTIP, ANAPEC, APEFE, Enabel).

Les risques directement liés à la mise en œuvre de l'intervention sont repris dans la proposition d'action élaborée par APEFE.

5. THÉMATIQUES TRANSVERSALES ET PRIORITAIRES

Approche droit

L'approche droit, 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 (1) 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.

Le droit à un travail décent et le respect du droit des travailleurs est ancré dans le droit international. 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, la mise en œuvre de l'intervention par l'APEFE se fera avec une attention particulière au respect des droits humains. Le détail est repris dans la note technique de l'APEFE, en annexe.

Genre

Le programme sera développé en synergie avec le programme Min Ajliki 2.0 ce qui implique qu'une intégration transversale du genre (gender mainstreaming), sera privilégiée afin d'intégrer le genre dans l'intervention. Le détail des actions en faveur du genre peut être consulté dans la note technique en annexe.

Environnement

L'environnement est un point d'attention important dans le développement de l'entrepreneuriat. Le détail de la prise en compte de l'environnement dans l'intervention peut être consulté dans la note technique en annexe.

Economie numérique

La thématique de la digitalisation est au cœur de l'intervention ; elle constitue un résultat à part entière dans la note technique de l'APEFE.

6. BUDGET ET AUTRES RESSOURCES

Ressources financières

Contribution financière du pays partenaire

Il n'y a pas de contribution financière du Royaume du Maroc (la contribution en nature est évaluée à 1.4M€).

La contribution à charge de la Partie marocaine couvre les salaires, les frais de fonctionnement des agents à mettre à disposition de l'intervention à temps plein et/ou partiel au niveau du MTIP et de l'ANAPEC et à l'exécution des activités du projet. La partie Marocaine prend en charge les indemnités et primes des agents et les frais de fonctionnement des véhicules, de l'entretien des locaux, de l'eau, de l'électricité et internet et la mise à disposition des infrastructures nécessaires et bureau pour l'équipe du projet.

Contribution financière Belge

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

MOR1605111		Budget total			Unité	Quantité	Montant	Mode d'exécution	BUDGET TOTAL Belgique	%	AN 1	AN 2	AN 3	AN 4
A Améliorer l'emploi et l'auto-emploi des jeunes au Maroc									2,910,000	97%	1,195,379	931,831	740,800	41,990
A 01 L'entrepreneuriat et l'employabilité des jeunes sont améliorés quantitativement et qualitativement au Maroc									2,910,000	97%	1,195,379	931,831	740,800	41,990
A	01	01	Les jeunes deviennent des entrepreneurs et sont accompagnés dans la création d'auto-emploi durable				Régie	2,910,000		1,195,379	931,831	740,800	41,990	
			Activités contribuant à l'atteinte des résultats suivants : L'esprit d'entreprendre des femmes et des jeunes est promu au Maroc, les capacités entrepreneuriales des femmes et des jeunes cibles sont améliorées (pré création et création), les capacités managériales des femmes et des jeunes cibles sont améliorées (post création), l'employabilité des femmes et des jeunes ND cibles sont améliorées, la digitalisation des gestions de l'information, de la connaissance et de la communication est opérationnelle au sein du programme, le management participatif et multipartenarial territorial est renforcé - Délégation de la mise en œuvre à l'APEFE (Convention de Subside)	forfait	1	2,910,000		2,910,000		1,195,379	931,831	740,800	41,990	
Z Moyens généraux									90,000	3%	11,250	26,250	26,250	26,250
Z 01 Suivi et audit									90,000	3%	11,250	26,250	26,250	26,250
Z	01	01	Suivi administratif et financier (Représentation, siège) - RH	forfait	1	20,000	Régie	20,000		5,000	5,000	5,000	5,000	
Z	01	02	Audit	unité	3	15,000	Régie	45,000			15,000	15,000	15,000	
Z	01	03	Backstopping (appui stratégique) - Missions/Expertise	forfait	1	25,000	Régie	25,000		6,250	6,250	6,250	6,250	
Budget total									3,000,000	100%	1,206,629	958,081	767,050	68,240

97% du budget de l'intervention est délégué à l'APEFE pour la mise en œuvre de l'intervention. Le détail de l'utilisation de ce montant peut être consulté dans la proposition d'action, reprise en annexe.

3% du budget sera géré en régie par Enabel et consacré au financement des différentes modalités du suivi de l'exécution de la convention de subsides, à savoir :

- ⇒ Les ressources humaines de Enabel en charge du suivi opérationnel et financier ;
- ⇒ Les audits annuels ;
- ⇒ Les missions de backstopping.

Ressources humaines

Les ressources humaines spécifiques à l'intervention

Il n'y a pas de ressources humaines Enabel spécifiquement dédiées à l'intervention.

Le suivi de la mise en œuvre de la convention de subsides sur le plan opérationnel, administratif et financier, ainsi que les opérations de contrôle, seront réalisées par la Représentation au Maroc, ainsi que par le siège à Bruxelles le cas échéant.

7. MODALITÉS D'EXÉCUTION

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 le Ministère du Travail et de l'Insertion Professionnelle (MTIP) en tant qu'entité responsable du suivi et du pilotage de l'intervention. Il veillera également sur les aspects de renforcement de compétences. Le MTIP est représenté par le Ministre ou son Représentant.

Le MTIP désigne l'Agence Nationale de la Promotion de l'Emploi et des Compétences (ANAPEC) comme responsable de l'exécution de l'intervention. L'ANAPEC est représentée par son Directeur Général ou son Représentant.

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 Enabel. A ce titre, une Convention de Mise en Œuvre (CMO) est conclue entre Enabel et l'Etat belge.

Enabel délègue l'exécution de la mise en œuvre de l'intervention à l'APEFE via une convention de subsides signée entre les deux institutions.

Du fait de la délégation de la mise en œuvre, Enabel assumera ses responsabilités en termes d'atteinte des résultats d'une manière indirecte, via un suivi efficace et efficient de l'exécution de l'action faisant l'objet du financement à l'APEFE.

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.

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 Enabel d'autre part. La signature de la Convention Spécifique intervient entre ces deux étapes.

Cette préparation consistera à préparer et, idéalement, finaliser la convention de subsides entre APEFE et Enabel.

Exécution

L'exécution est confiée à APEFE, via une convention de subsides dont la durée administrative est de 42 mois, comprenant une mise en œuvre de 36 mois et une clôture de 6 mois.

Au terme de la convention de subsides, Enabel produira un rapport final, dans les trois mois à dater de la fin de la convention de subsides. Ce rapport final sera accompagné des documents de clôture opérationnelle et financière.

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

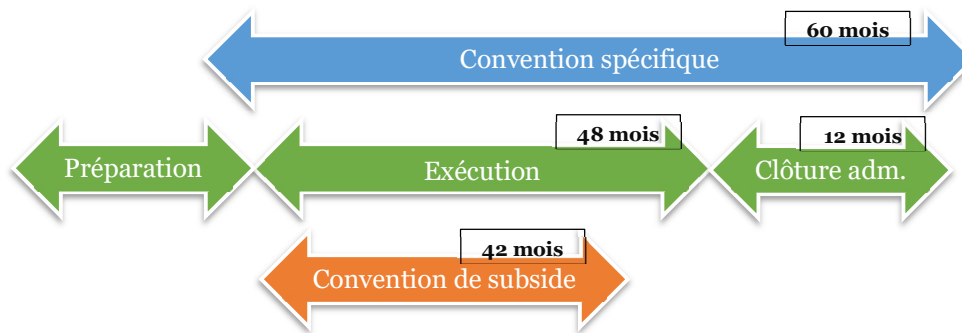
Au terme de la Convention Spécifique, les dépenses ne sont plus autorisées, sauf si elles sont liées à des engagements actés dans le PV du comité de pilotage de clôture.

Clôture Administrative

Le rapport final est mis à jour en fin de période de clôture opérationnelle et est envoyé par Enabel 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.

Les différentes étapes du cycle sont représentées dans le schéma ci-dessous :



Gestion de l'intervention par Enabel

Mandats

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

Gestion financière

Comptes bancaires

Dès la signature de la Convention Spécifique, et pour l'exécution des paiements liés à des lignes budgétaires avec la mention 'REGIE', Enabel ouvrira un compte principal sur lequel seul le personnel de Enabel aura le pouvoir de signature.

Transferts de fonds

Vu la délégation de la mise en œuvre de l'intervention, la périodicité des transferts de fonds sera alignée sur celle prévue dans la convention de subsides entre APEFE et Enabel, conformément aux dispositions légales régissant les subsides.

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 de l'intervention tel que défini dans ce document et dans la Convention Spécifique ne peut être modifié que moyennant un Echange de Lettres entre les signataires de la Convention Spécifique.

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 (cf. infra), sur la base d'une proposition de changement budgétaire élaborée par l'équipe d'intervention selon les procédures de Enabel. 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%.

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

Comptabilité et justification de dépenses

Mensuellement, la comptabilité de Enabel relative à l'intervention doit être élaborée et approuvée selon les procédures de Enabel. Vu le contexte spécifique de mise en œuvre de l'intervention, la comptabilité sera tenue par la Représentation de Enabel au Maroc et signée par le Représentant Résident. 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.

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.

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

Gestion des Marchés Publics

Enabel est un organisme de droit public. A cet égard, elle a 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.

Gestion Accords Spécifiques de Coopération (ASC)

Il n'y a pas d'ASC prévu dans le cadre de cette intervention.

Monitoring et Revues

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

Reporting annuel

Le rapport annuel sera établi par APEFE dans le cadre de la convention de subsides et sera validé par Enabel et utilisé comme rapport de résultat. Enabel fera un contrôle qualité de ce rapport avant sa transmission à la DGD.

Rapport final

Le rapport final sera rédigé par Enabel, sur base du rapport final de la convention de subsides, produit par APEFE.

Reuves

Une revue finale est prévue, pilotée par APEFE. Enabel pourra apporter des compléments ou commentaires aux termes de référence de la revue ainsi qu'aux différents livrables liés à cet exercice. Le budget de la revue finale est inclus dans la convention de subsides.

Audits :

L'utilisation du subside sera auditée trois fois durant la mise en œuvre des activités, à raison d'un audit par an.

L'audit portera sur :

- la fiabilité des données financières ;
- 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.

Enabel est chargée 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 Enabel au Comité de Pilotage. APEFE 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 Enabel sont audités par un collège de commissaires. Dans ce cadre, les commissaires réalisent également des audits des interventions cogérés par Enabel. Le comité d'audit de Enabel peut aussi demander qu'une intervention soit auditée par l'auditeur interne de Enabel.

Tous les rapports d'audit seront partagés entre les parties prenantes.

Adaptation du DTF

Les adaptations du DTF, précisées ci-dessous, seront discutées et validées au sein d'un **Comité de Pilotage**, constitué du Ministère de l'Economie et des Finances, du Ministère du Travail et de l'Insertion Professionnelle, de l'ANAPEC et de Enabel. L'existence du Comité de Pilotage est officialisée dans la Convention Spécifique signée entre le Maroc et la Belgique.

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 de ce **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 de ce **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 indicateurs de résultats et d'objectif spécifique ;
- Modification des modalités financières de mise en œuvre de la contribution des parties.

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

Gestion de la convention de subsides avec APEFE

En vertu de l'article 8 de la loi Enabel, Enabel financera APEFE pour la réalisation des activités de l'intervention. L'intégralité des activités prévues dans le cadre de ce DTF sera mise en œuvre par l'APEFE, via une convention de subsides conclue entre Enabel et APEFE.

L'octroi de ce subside se fera conformément aux modalités décrites dans le Guide Enabel pour l'élaboration, le suivi et la clôture des Conventions de subsides.

Cette convention de subsides d'un montant de 2.910.000€ sera conclue avec APEFE via un octroi direct, selon la législation applicable en la matière.

Cette modalité se justifie par le fait que l'intervention s'inscrit dans la continuité du projet Min Ajliki 1.0 mis en œuvre par l'APEFE au Maroc. Elle se présente comme un complément au projet Min Ajliki 2.0 mis en œuvre par cette même institution depuis 2018. Enfin, cette démarche contractuelle s'inscrit dans l'approche souhaitée par le Ministre Belge en charge de la coopération, qui souhaite :

- ⇒ privilégier l'approche développée par Min Ajliki en matière de promotion de l'entrepreneuriat ;
- ⇒ privilégier la concentration de l'aide belge sur des secteurs similaires.

Dans ce cadre, APEFE a élaboré une proposition d'actions, reprise en annexe. Lors de la préparation de la convention de subsides proprement dite, la proposition d'actions sera, le cas échéant, revue pour tenir compte de l'évolution du contexte de mise en œuvre.

Le rôle de Enabel dans le cadre de l'intervention consistera à assurer le suivi de la mise en œuvre de la Convention de subsides, de manière à assurer un reporting efficace. Ce suivi se réalisera selon trois modalités, à savoir le suivi par les RH de la représentation, les audits annuels et des missions de backstopping.

La phase d'exécution débutera avec la signature de la convention de subsides. Cette dernière aura une durée de 42 mois, comprenant une phase de mise en œuvre proprement dite de 36 mois et une phase de clôture opérationnelle et administrative, destinée à la production des rapports opérationnels et financiers finaux par APEFE.

Le manuel de gestion administrative et financière de l'APEFE constituera la référence pour les normes en matière de gestion opérationnelle et financière des activités prévues dans la convention de subsides.

La périodicité des versements sera spécifiée dans la convention de subsides, dans le respect de la législation en la matière.

En matière de reporting, APEFE établira un rapport annuel à l'attention de Enabel, comprenant :

- ⇒ le degré d'atteinte des résultats, en ce compris l'évolution des valeurs des indicateurs ;
- ⇒ l'état d'avancement des activités ;
- ⇒ une auto-évaluation des réussites et difficultés rencontrées ;
- ⇒ un rapport financier reprenant les dépenses effectives pour la période concernée, ainsi que l'état des engagements en cours et un rapport sur l'exécution budgétaire ;
- ⇒ la planification opérationnelle et financière pour l'année suivante.

Enabel validera les rapports dans ses composantes opérationnelle et financière.

Dans le cas de problèmes significatifs constatés au niveau de l'atteinte des résultats ou de la gestion financière, le Comité de Pilotage sera saisi. Les constats et décisions du Comité de Pilotage seront communiqués à l'Ambassade de Belgique au Maroc.

Enfin, un comité de suivi de la mise en œuvre de la convention de subsides sera établi (cf. infra).

8. PILOTAGE, SUIVI ET CADRE ORGANISATIONNEL

Pilotage de l'intervention

1. En raison du caractère spécifique de cette intervention, les prérogatives principales associées à un comité de pilotage (changements stratégiques et budgétaires majeurs...) seront prises en charge par un **Comité de Pilotage**, tel que précisé supra.
2. Le pilotage stratégique de l'action mise en œuvre par l'APEFE sera réalisé par **un Comité de Pilotage Opérationnel**. La composition de ce Comité de Pilotage Opérationnel est reprise dans la proposition d'action en annexe I.

Enabel Maroc assistera aux réunions de ce Comité de Pilotage Opérationnel à titre d'observateur, ce qui lui permettra d'émettre des avis sur des questions opérationnelles, stratégiques ou financières, mais sans voix décisionnelle.

3. En parallèle au Comité de Pilotage, un **comité de suivi de la convention de subsides** sera mis en place, composé de Enabel Maroc et de APEFE Maroc. Ce comité se réunira au minimum sur une base semestrielle pour :
 1. faire le point sur l'état d'avancement de l'action couverte par la convention de subside ;
 2. présenter les rapports opérationnels et financiers annuels ;

Ce comité de suivi se réunira préalablement aux réunions du Comité de Pilotage Opérationnel.

Unité d'intervention

Comme mentionné en chapitre 6, il n'y a pas d'unité d'intervention Enabel.

Le suivi opérationnel et financier de la mise en œuvre de la convention de subside sera réalisé par Enabel au Maroc, avec un appui de Enabel Belgique.

L'unité d'intervention de l'APEFE est détaillée dans la proposition d'actions en annexe.

Annexe 1 : Proposition d'actions

Institution : APEFE

Description de l'action

Introduction et contexte

Le programme s'inscrit dans l'objectif général du développement humain durable tel qu'indiqué dans la loi sur la coopération belge du 19 mars 2013. Le Programme s'inscrit dans le Cadre Stratégique Commun (CSC) à tous les Acteurs de la Coopération Non Gouvernementale belge (ACNG). Les Résultats définis dans le programme s'articulent étroitement avec les approches définies dans le CSC. La cible stratégique commune 5 visant à *soutenir le développement d'un emploi et d'un entrepreneuriat justes, équitables et inclusifs notamment pour les femmes et les jeunes*, illustre parfaitement la pertinence du programme par rapport aux besoins des bénéficiaires. Les approches sous-jacentes sont précisément opérationnalisées dans le programme.

Le nouveau programme (proposition d'actions) qui sera financé par Enabel via une convention de subsides dans le cadre de l'intervention d'appui au développement de l'entrepreneuriat des jeunes au Maroc, -financée par le programme de la coopération belgo-marocain 2016-2020-, assurera une capitalisation sur le programme Min Ajliki et les nombreux efforts qui sont déployés pour la promotion de l'insertion professionnelle des jeunes dans la société marocaine.

Malgré cette volonté affichée et l'évolution de la législation en faveur de l'auto entrepreneuriat, le Maroc doit faire face à de nombreux défis comme la prévalence du secteur informel dans l'économie (Cf. ACC travail décent Afrique de l'Ouest et du Nord et Moyen-Orient, p.35-36), facteur de précarisation des travailleurs, et le taux de chômage élevé de la population, notamment des jeunes, diplômés ou non, et des femmes (Cf. ACC p.25-26). Dans un tel contexte, le renforcement de l'emploi et de l'entrepreneuriat de ces groupes particulièrement vulnérables prend tout son sens, notamment lorsque l'on a à l'esprit le rôle central qu'a l'emploi dans le développement économique et social d'un pays (ODD 8).

Le développement d'un emploi et d'un entrepreneuriat assurant l'autonomisation des groupes particulièrement vulnérables comme les jeunes femmes contribue également à atteindre l'ODD 5 « parvenir à l'égalité entre les sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles ». La mise en pratique de ce principe passe par plusieurs voies.

En 2016, le Maroc figurait au 120^{ème} rang sur 183 pays sur l'échelle de l'indice de développement de la jeunesse, derrière la plupart des pays à revenu intermédiaire de la région MENA⁷.

L'alignement du projet avec les Objectifs de Développement Durable est pertinent, car il contribue en effet à plusieurs ODD dont notamment l'ODD8 : 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 micro entreprises et des petites et moyennes entreprises et facilitent leur intégration dans le

⁷ Youth Development Index 2016, Policy Report (<http://thecommonwealth.org/youthdevelopmentindex>).

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 en formation (NEETS).

Le programme appliquera 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 au respect 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'État et des débiteurs d'obligation pour la réalisation des droits humains.⁸

Le droit à un travail décent et le respect du droit des travailleurs sont ancrés 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'universallement 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 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 du 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'État, les établissements publics et les collectivités territoriales œuvrent à la mobilisation de tous les moyens à disposition pour faciliter l'accès égal des 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)

LES JEUNESUNE FORCE DU MAROC (Source : Étude de diagnostic sur la situation de l'Emploi au Maroc – MTIP - BIT).

1. Monographie et situation des jeunes au Maroc :

Au Maroc d'aujourd'hui, les jeunes de 15 à 29 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).

Cette situation démographique constitue à la fois une chance et un défi. Les jeunes représentent un atout important et ils peuvent contribuer à l'innovation, à la consommation et à la productivité croissantes, dans la mesure où ils participent activement au processus économique.

Cependant, la plupart des jeunes n'a pas suffisamment d'opportunités pour son insertion économique et sociale. Ce grand potentiel risque d'être perdu avec des conséquences négatives en termes de dynamisme économique et d'inclusion sociale.

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. Parmi les jeunes qui ont un travail, une bonne majorité évolue dans le secteur informel avec peu ou pas de sécurité d'emploi ni d'avantages sociaux.

⁸ Source : <http://hrbportal.org/the-human-rights-based-approach-to-development-cooperation-towards-a-common-understanding-among-un-agencies#footer>

2. Les jeunes cibles et le marché du travail :

L'emploi constitue la principale forme d'insertion sociale, garante d'amélioration des conditions de vie et de prévention contre les risques de pauvreté et de vulnérabilité et le révélateur le plus approprié pour évaluer le niveau de cohésion sociale dans un pays.

Il joue un rôle important dans la création de richesses et la répartition des revenus. Aussi, l'accès à l'emploi ressort de manière systématique dans les enquêtes auprès des ménages comme l'un des principaux besoins de la population et la première priorité d'un chef de ménage.

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

Un nombre croissant de jeunes de plus en plus qualifiés arrive sur le marché du travail, ajouté à cela les tendances migratoires qui exercent une pression croissante sur le marché du travail urbain.

Selon les études de la Banque Mondiale, 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 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. Cette situation s'aggrave encore plus quand on ne prend en compte que 87% de ceux qui ont un emploi sans contrat de travail et se trouvent donc en situation informelle.

3. Les jeunes cibles et l'entrepreneuriat (Sources Étude GEM):

L'entrepreneuriat est devenu un thème récurrent et essentiel au Maroc. Chercheurs, étudiants, chefs d'entreprises, hommes politiques ainsi que les médias lui accordent le plus grand intérêt. Cet engouement s'explique par les opportunités qu'offre la création d'entreprise en matière de carrière professionnelle, de création d'emploi et de richesse, mais aussi par les succès très médiatisés de nombreuses réussites entrepreneuriales (startup).

Toutefois, les principaux résultats de l'étude GEM (Global Entrepreneurship Monitor) montrent que le Maroc enregistre en 2015 un taux d'activité entrepreneuriale émergente (TAE) de 4,44%, ce qui signifie que 4 adultes sur 100 sont impliqués dans la création ou la gestion d'une entreprise (depuis moins de trois ans et demi selon le critère retenu par GEM). Ce taux est significativement inférieur à la moyenne des 62 pays participants. Comparé aux économies tirées par l'efficacité, le Maroc occupe la 25^{ème} position (dépassant uniquement la Malaisie et la Bulgarie).

La ventilation par genre corrobore les faits puisque le taux d'activité féminin est inférieur de moitié à celui des hommes.

Par ailleurs, l'investissement informel représente 1,76%, un taux qui reste largement inférieur à celui de la région MENA (4,67%) ou encore à la moyenne des pays africains (7,34%).

En résumé, l'étude a fait ressortir les faits saillants ci-après :

1. L'entrepreneuriat, un bon choix de carrière valorisé socialement

Au Maroc, la création d'une entreprise est considérée comme un bon choix de carrière et l'entrepreneur qui réussit jouit d'une forte reconnaissance sociale. Le pays enregistre un taux élevé en termes de perception positive du choix de la carrière : 7 personnes sur 10 ont une perception positive de l'entrepreneuriat, un des taux les plus élevés par rapport à des pays comparables. Par ailleurs 55% des personnes affirment que les entrepreneurs qui réussissent ont un statut élevé dans la société.

2. Une forte perception des opportunités associées à la peur de l'échec

Si la perception des opportunités et des capacités chez la population active marocaine reste significative, avec plus du tiers de la population active qui perçoit des opportunités d'entrepreneuriat, 41% de cette population déclarent que la peur de l'échec les dissuaderait de s'engager dans un projet entrepreneurial.

3. Des intentions entrepreneuriales significatives

Le Maroc affiche un taux élevé en matière d'intention entrepreneuriale par rapport aux économies similaires : 1 Marocain sur 3 affirme son intention de créer sa propre entreprise dans les trois prochaines années. En extrapolant, ce sont près de 6 millions d'adultes qui pourraient s'engager dans une carrière entrepreneuriale.

4. Un paradoxe entre intentions entrepreneuriales et dynamique entrepreneuriale

Le Maroc affiche un des taux d'activité entrepreneuriale émergente des plus faibles. Avec un TAE de 4,44%, il se trouve dans une situation semblable à celle de la Malaisie alors que la moyenne de TAE dans la zone MENA est de 12,81%. Il existe donc un écart significatif entre l'intention entrepreneuriale et sa traduction concrète en création d'entreprises.

5. Une prédominance de l'entrepreneuriat d'opportunité

A l'échelle nationale, la logique entrepreneuriale d'opportunité l'emporte sur celle de la nécessité, notamment chez les hommes qui évoquent plus que les femmes la logique d'amélioration du niveau de revenu. 43,7% des entrepreneurs sont motivés par le désir d'indépendance et la volonté d'exploiter des opportunités. Une tendance qui rejoint celle des économies tirées par l'efficacité.

6. Des entrepreneurs aux ambitions très modestes

Au Maroc, 45,5% des nouveaux entrepreneurs ne pensent pas créer d'emplois et seulement 16,5% envisagent de créer plus de 6 emplois durant les cinq prochaines années. Le potentiel de recrutement lié à l'entrepreneuriat du Maroc demeure parmi les plus faibles de la région MENA.

LES REGIONS CIBLES DE L'INTERVENTION :

Le projet sera actif à la fois au niveau **national** avec un focus sur **quatre (4) régions** (Beni Mellal-Khénifra, Oriental, Fès-Meknès et Draâ-Tafilalet).

- **La région de Beni Mellal-Khénifra** comprend cinq provinces : Azilal, Béni Mellal, Fquih Ben Salah, Khénifra et Khouribga. La région de Béni Mellal-Khénifra s'étend sur une superficie de 28.374 Km² soit 3,99% du territoire national. Le chef-lieu de la région est la province de Béni Mellal. Selon les résultats de l'Enquête Nationale sur l'Emploi 2017, le taux de chômage dans la région Beni Mellal- Khénifra est passé de 7,1% en 2016 à 6,1% en 2017. La population active dans la région a atteint 830 540 en l'année 2017, soit un taux d'activité de 45,7%. Le taux d'activité des femmes est de 24,2% (la moyenne nationale est de 22,4%).

Comme au niveau national, le chômage dans la région reste un phénomène essentiellement urbain. Le taux de chômage a ainsi atteint 11,6% en milieu urbain contre 2% seulement en

milieu rural. Par ailleurs, la région connaît une prépondérance du chômage de longue durée. En effet, 74% des chômeurs le sont, depuis plus d'une année et 62,7% n'ont jamais travaillé.

Il est à souligner que 34,2% les jeunes de 15 à 24 ans sont dans une situation de NEET (ni en formation, ni emploi, ni en stage).

- **La région de Fès-Meknès** compte 4.236.892 habitants (contre 3.873.214 en 2004), soit l'équivalent d'environ 13% de la population totale du pays. La population urbaine de la région est de l'ordre de 2.564.220, représentant 60,5% de sa population totale. La densité est de 105,7 habitants au km² contre environ 47,6 au niveau national.

Sur le plan administratif, la région de Fès-Meknès regroupe :

- ✓ 2 préfectures : la préfecture de Fès et la préfecture de Meknès ;
- ✓ 7 provinces : Boulemane, El Hajeb, Ifrane, Moulay Yaâcoub, Sefrou, Taounate et Taza ;
- ✓ 194 communes : 33 communes urbaines et 161 Communes Rurales. A noter que la commune urbaine de Fès est composée de 6 arrondissements urbains.

Selon les données du Recensement Général de la Population et de l'Habitat de septembre 2014, la population légale de la Région de Fès-Meknès a atteint l'effectif de 4.236.892 habitants, contre 3.873.214 en 2004. La population de la région représente 12,5% de la population du Royaume. C'est l'une des cinq premières régions les plus peuplées du Maroc. Elle occupe de point de vue poids démographique le 4^{ème} rang au niveau national. Elle compte deux des plus grandes universités du royaume.

- **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 2.314.346 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.

- **La région de Drâa-Tafilalet**, dont le chef-lieu se situe à Errachidia, s'étend sur une superficie de 90.000 km², soit 12,5% du territoire marocain.

Selon le RGPH 2014, la région de Drâa-Tafilalet compte 1.635.008 habitants dont 15.000 en situation de nomades (contre 1.493.347 en 2004), soit l'équivalent d'environ 4,8% de la population totale du pays. La population urbaine de la région est de l'ordre de 560.738, représentant 34,2% de sa population totale.

La population en situation de chômage au sein de la cible 15-24 ans est 16,8%, celui des diplômés est de 32,2%. Les jeunes en situation de NEET représentent 33,4%, les femmes en représentent 53%.

La région connaît la création en moyenne de 1900 entreprises par an, soit 11 par 10.000 habitants (contre 24 au niveau national) et dispose d'un important dispositif de formation constitué de 57 établissements et de 3 établissements d'enseignement supérieur.

A noter qu'au démarrage de l'intervention, un mapping des différents appuis-en cours ou à venir sera réalisé, afin d'élaborer des Plans d'Actions en synergie avec ceux d'autres acteurs.

MODALITES DE MISE EN ŒUVRE DE L'INTERVENTION

Dans cet esprit, le programme 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 :

- 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 migrants-e-s régularisés et réfugié-e-s, les jeunes en situation d'handicap, les jeunes en situation précaire, les jeunes femmes en situation de vulnérabilité, les jeunes en situation de réinsertion après séjour carcéral, etc.

- La prise en compte du respect des droits humains dans l'élaboration de plateformes digitales pour l'entrepreneuriat des jeunes. Ceci pourrait inclure l'intégration d'outils et de services afin de les rendre accessibles aux personnes en situation d'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.
- L'intégration d'un module dédié aux droits humains lors du renforcement des capacités des opérateurs impliqués dans l'écosystème entrepreneurial. Ce module aura pour but de sensibiliser les opérateurs aux dispositions légales 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 voulant créer une entreprise ou en recherche d'emploi.

Le programme capitalisera sur les résultats et recommandations du Plan Gouvernemental pour l'Égalité (PGE II) de la période de 2017-2021, qui a pour objectif général de contribuer, par l'approche droits humains, à l'égalité des sexes au Maroc.

Le programme sera développé en synergie avec le programme Min Ajliki 2.0 ce qui implique qu'une intégration transversale du genre (Gender mainstreaming) sera privilégiée. Cela inclura, entre autres :

- L'équilibre de genre dans la composition des équipes impliquées dans la réalisation de l'intervention ;
- L'intégration de la thématique « Genre » dès le stade de l'élaboration des termes de référence de la baseline ;
- La formation et la sensibilisation de l'équipe d'intervention ;
- L'intégration d'indicateurs désagrégés par genre ;
- La sensibilisation des partenaires du projet à la question du « Genre » ;
- L'intégration de contenus sur l'égalité du genre dans les formations destinées aux partenaires.

Le programme contribuera aux efforts institutionnels qui se déploient pour renforcer la parité femmes/hommes au Maroc ; tout en tenant compte des spécificités de ces femmes (incluant les niveaux : social, économique, politique et juridique) afin d'en assurer la durabilité.

Le programme développera des synergies avec d'autres programmes de coopérations étrangères opérant dans les domaines de l'emploi et de l'auto-emploi, dans un objectif de mettre en œuvre des actions conjointes et d'optimisation afin de faciliter l'accès des jeunes aux secteurs structurés de l'économie.

Toutes les activités et les indicateurs du programme ont été discutés, élaborés et validés en collaboration avec les partenaires, notamment le Ministère du Travail et de l'Insertion Professionnelle et l'ANAPEC, en prévision de la signature d'une convention de partenariat.

L'implication directe de ces partenaires et leur appropriation du programme se traduisent également par l'engagement financier qui correspond à 30% du budget total du programme.

Ce programme a été développé selon une approche participative, également développée par le programme Min Ajliki, prenant en compte les différents niveaux d'intervention (central, régional,

local). L'objectif est de garantir un développement uniforme dans les régions ciblées du programme.

Le programme mettra en place des Unités de Gestion du programme au niveau des 4 régions cibles (UGP) à l'instar du mode de gouvernance régional du programme Min Ajliki. Ceux-ci auront pour rôle d'assurer un suivi de proximité des actions et des projets mis en place.

Les indicateurs du programme prendront en compte les indicateurs quantitatifs et qualitatifs, l'objectif est de mesurer la pertinence et l'incidence des actions de formations et des mesures d'accompagnement réalisées au profit des bénéficiaires.

Le programme veillera à recruter quatre nouveaux (4) assistants techniques (ATL) qui auront la charge des aspects Administratifs et financiers, Suivi, évaluation et Capitalisation, Formation et Accompagnement et Communication-sensibilisation, ainsi que 4 coordinateurs régionaux en prestation de freelance.

La configuration organisationnelle de ce fonctionnement et celui du programme Min Ajliki sont explicités dans les deux schémas annexes (1,2,3).

Par rapport, à la communication du programme, une attention particulière sera accordée à une communication digitalisée via les réseaux sociaux et les TIC tenant compte des spécificités de la population cible. Aussi, le programme veillera à développer une identité visuelle et une charte graphique (nom et logo) dans le cadre d'un évènement impliquant les jeunes.

Chaîne de résultats

	Baseli ne	An 201 8	An 201 9	An 202 0	An 202 1	An 202 2	Sources de vérification
Cible stratégique 5 CSC Maroc	Soutenir le développement d'un emploi et d'un entrepreneuriat juste, équitable et inclusif notamment pour les jeunes						
Objectif spécifique 2	L'entrepreneuriat et l'employabilité des jeunes sont améliorés quantitativement et qualitativement au Maroc						
Hypothèse 1	Croissance économique positive						
Hypothèse 2	Les jeunes bénéficiaires ont accès aux sources de financement						
Hypothèse 3	Volonté institutionnelle des parties prenantes tout au long du programme						
Indicateur 1: Nb d'entreprises créées par des jeunes à travers le partenaire ANAPEC	250	N/A	+100	+250	+350	N/A	- Statuts des entreprises créées - Copies des Registres de Commerce
Indicateur 2: Nb de jeunes non diplômés insérés dans le marché du travail	2500	+N/A	+225	+450	+600	N/A	- Contrat et/ou feedback de l'employeur
Résultat 1	L'esprit d'entreprendre des jeunes est promu au Maroc						
L'objectif est de réaliser des campagnes d'information et de sensibilisation. Pour les groupes cibles de permettre le Développement personnel et réduction des croyances limitantes chez les groupes cibles et les bénéficiaires.							
Indicateur 1.1: Nb de jeunes informés sur le programme	0	N/A	+0	+10000	+15000	N/A	- liste de présence - statistiques WEB
Indicateur 1.2: Nombre de jeunes ayant bénéficié des ateliers de sensibilisation sur l'entrepreneuriat et certifiés.	0	N/A	+1000	+2000	+3000	N/A	- Listes de présence validées par les partenaires et/ou le système d'information. Fiche d'évaluation
Résultat 2	Les compétences entrepreneuriales des jeunes ciblés sont améliorées (Pré création et création)						
L'objectif est : (i) Pour les bénéficiaires (partenaires), d'améliorer ou développer l'offre d'accompagnement mise en place au profit de différents profils de jeunes entrepreneurs (Bases de données d'opportunités de projets, accompagnement adapté au niveau territorial, outils d'accompagnement du jeune entrepreneur) ; (ii) Pour les groupes cibles, d'accompagner les jeunes à créer leurs projets à travers le renforcement de leurs compétences entrepreneuriales.							
Hypothèse 2.1	L'écosystème entrepreneurial est favorable à la création d'entreprises dans les régions cibles Les jeunes à fort potentiel entrepreneurial sont mobilisés Les personnes ressources des partenaires sont suffisamment motivées pour la formation						
Indicateur 2.1: Nb de jeunes porteurs de projets accompagnés en pré création.	500	N/A	+500	+1000	+1500	N/A	- Business plans et/ou fiches d'accompagnement des jeunes accompagnés
Indicateur 2.2: Nb de jeunes formés et certifiés en développement des compétences entrepreneuriales	0	N/A	+300	+600	+1000	N/A	- Listes de présence et/ou le système d'information. Fiche d'évaluation
Indicateur 2.3: l'offre d'accompagnement à la création d'entreprises est améliorée	1	N/A	+1	+3	+2	N/A	- Liste des modules élaborés

	Baseli ne	An 201 8	An 201 9	An 202 0	An 202 1	An 202 2	Sources de verification
Indicateur 2.4 : Nombre de RH des partenaires directs et indirects formées	0	N/A	+200	+500	+500	N/A	- Listes de présence et/ou le système d'information.
Résultat 3	Les capacités managériales des jeunes ciblés sont améliorées (post création)						
L'objectif est : (i) Pour les bénéficiaires, développer une offre d'accompagnement post création et d'accompagner au moins 210 jeunes entrepreneurs qui vont bénéficier des services et prestations des espaces de Coworking (activités formelles) ; (ii) De développer des incubateurs opérationnels ; (iii) Pour les groupes ciblés : être accompagnés en post création pour la pérennisation des entreprises créées et de bénéficier d'un accompagnement pour développer durablement leurs entreprises.							
Indicateur 3.1 : Offre d'accompagnement dédiée au développement des entreprises est développée.	0	N/A	1	1	N/A	N/A	Offre développée Guide d'accompagnement
Indicateur 3.2 : Nombre d'incubateurs et de centres d'Auto Emploi (CAE) et des espaces de CoWorking créés et/ou développés.	0	N/A	+4	+2	+0	N/A	- Listes de présence ou fiches de bénéficiaires validées par les partenaires ou les bénéficiaires
Indicateur 3.3 : Nombre de projets de jeunes incubés	0	+N/A	+30	+80	+100	N/A	- La copie du contrat d'incubation et/ou liste validée par le partenaire
Indicateur 3.4 : Nombre de jeunes ayant bénéficié de l'appui à la commercialisation et attesté.	0	N/A	+75	+160	+250	N/A	- Listes de présence ou fiches de bénéficiaires validées par les partenaires ou les bénéficiaires
Résultat 4	L'employabilité des jeunes non diplômés (ND) ciblés est améliorée						
L'objectif est de : Définir les besoins d'accompagnement pour l'amélioration de l'employabilité pour les bénéficiaires par le développement de modules sur les techniques de recherche d'emploi, des formations métiers et la valorisation des compétences.							
Hypothèse 4.1	Les jeunes non diplômés accompagnés sont motivés et s'impliquent activement						
Indicateur 4.1: Le nb de jeunes ND formés sur les ateliers de recherche d'emploi.	500	+N/A	+1000	+1500	+2000	N/A	Listes de présence et/ou le système d'information
Indicateur 4.2: Le nb de jeunes ND qui ont bénéficié de formations qualifiantes (reconversion et nouveaux métiers)	0	+N/A	+500	+900	+1100	N/A	Listes de présence et/ou le système d'information
Indicateur 4.3 : Le nb de prestations spécifiques aux différentes populations qui sont développées ou améliorées (non diplômés, faible niveau scolaire, femmes, , ruraux,.....)	2	N/A	N/A	+3	+3	N/A	Liste des modules élaborés

	Baseli ne	An 201 8	An 201 9	An 202 0	An 202 1	An 202 2	Sources de verification
Indicateur 4.4: Nb de jeunes non diplômés accompagnés insérés dans le marché du travail	N/A			400	600		Liste attestée par le partenaire
Indicateur 4.5: Nb de personnes Ressources (conseillers en emploi) bénéficiaires des formations de renforcement des capacités	25	N/A	+30	+40	+50	N/A	Listes de présence
Résultat 5	La digitalisation des gestions de l'information, de la connaissance et de la communication est opérationnelle au sein du programme						
L'objectif est de :							
(i) Permettre une meilleure visibilité de l'offre et des formations continues pour les bénéficiaires ;							
(ii) Améliorer la qualité des prestations et démocratiser l'accès aux services pour les groupes cibles ;							
(iii) Echanger de bonnes expériences entre les jeunes entrepreneurs							
Indicateur 5.1: des portails dédiés à l'Emploi et à l'Entrepreneuriat sont développés ou améliorés.	2	N/A	N/A	2	2	N/A	PV de réception et de fonctionnement du système
Indicateur 5.2: Nombre de bénéficiaires en E-Learning du Ministère MTIP et de l'ANAPEC	0	+N/A	0	+300	+500	N/A	Listes de présence et/ou le système d'information
Indicateur 5.3: La prospective de l'emploi et des opportunités d'Auto Emploi est digitalisée.	0	+N/A	+0	+1	+0	N/A	PV de réception et de fonctionnement du système
Indicateur 5.4 : Une plateforme de suivi des activités de Promotion de l'esprit d'entreprendre est opérationnelle	0	+N/A	+N/A	+1	+N/A	+N/A	
Indicateur 5.5 : Nombre de supports visuels pour la promotion de l'entrepreneuriat et de l'employabilité des jeunes développés	6	+N/A	+N/A	10	10	+N/A	

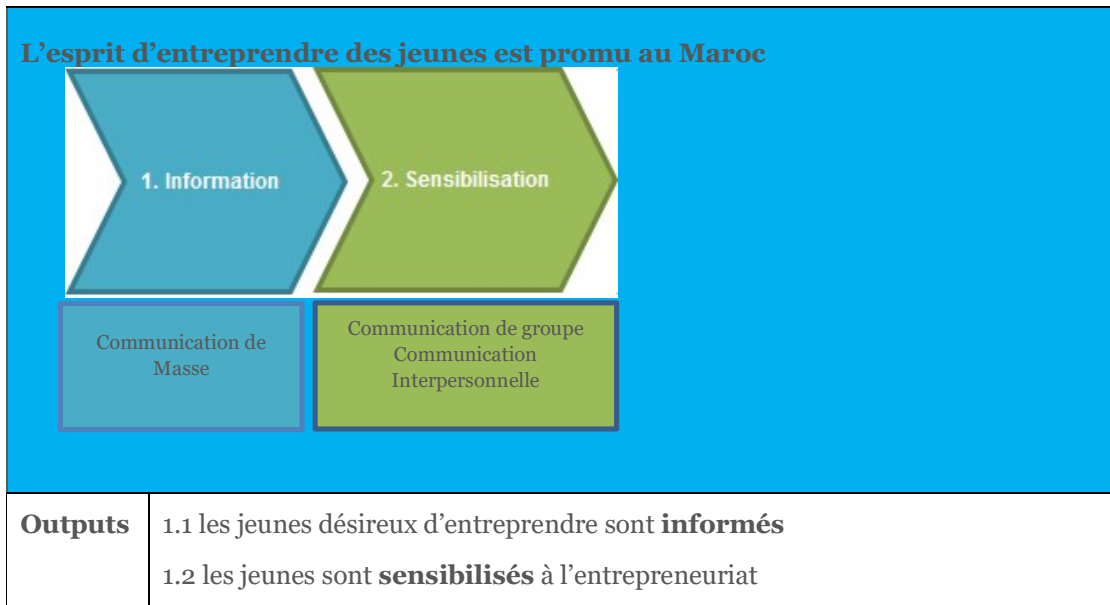
Résultat6	Le management participatif et multi partenarial territorial du programme est renforcé						
Le résultat consiste à : (i) Renforcer l'appropriation du programme ; (ii) Faire rayonner le programme au niveau national et international ; (iii) Développer des synergies entre partenaires (nationaux et régionaux) ; (iv) Développer le management participatif ; (v) Renforcer la pérennité du programme au travers du désengagement progressif.							
Indicateur 6.1: Nombre annuel de comités de Pilotage Opérationnel, de réunions des CTS, UGP.	0	N/A	9	14	14	N/A	Copies des comptes rendus des CPO, des comptes rendus des CTS
Indicateur 6.2: Nombre de conventions de partenariats et/ou de collaboration signées dans le cadre du programme	0	N/A	10	10	10	N/A	Copies des conventions
Indicateur 6.3.: Nombre de RH des partenaires régionaux formées sur le Plan National de Promotion de l'Emploi (PNPE)	50	N/A	+20 0	+30 0	+30 0	N/A	Liste de présences validées par les partenaires
Indicateur 6.4 : Nombre d'espaces partenariaux pour l'emploi créés par le programme	3	+N/ A	+N/ A	+7	+10	N/A	- PV de réception et de fonctionnement des espaces pour l'emploi.
Indicateur 6.5 : Nombre d'acteurs locaux ayant bénéficié de formation en renforcement des capacités	0	+N/ A	+150	+20 0	+30 0	N/A	- Listes de présence et/ou le système d'information.
Conditions préalables :	1. Contribution active de toutes les parties prenantes à la définition détaillée des activités et des besoins et la création de synergies croisées ; 2. Acceptation du financement du programme						
Typologie des activités :	Etudes, fournitures et supports, prestations de service, assistance technique. Elaborer des outils et modules de sensibilisation ; Réaliser des actions d'information et de sensibilisation ; Mettre en place le programme d'accompagnement et de « mentoring ⁹ » ; Evaluer les actions d'accompagnement entreprises ; Elaborer des manuels de formation ; Définir les besoins en accompagnement pré création, création et post-crétion ; Créer et accompagner des incubateurs ; Identifier et élaborer les besoins en supports et outils TIC pour la digitalisation du programme						

NB : Le tableau des indicateurs du programme jeunes a été établi en concertation avec les partenaires du programme et la Baseline a été établie grâce au système « Wikipreneurs » mis en place à l'ANAPEC dans le cadre du programme Min Ajliki 2.0. Ce système digital garantit le non-chevauchement des données et permet un suivi précis par tranches d'âge, région ou de sexe notamment.

Dans le résultat 5 : La digitalisation des gestions de l'information, de la connaissance et de la communication est opérationnelle au sein du programme, une complémentarité sera mise en place avec ce qui est déjà planifié dans le cadre du programme Min Ajliki 2.0.

⁹Le « mentoring » est une forme de soutien proposé par une personne expérimentée en matière de parcours académique (la « mentore » ou le « mentor »), à une personne débutante, qui bénéficie ainsi de son expérience et de ses conseils (la ou le menté(e))

Résultat n°1



a) Compréhension du Résultat n° 1

L'intervention veillera à appuyer le développement de l'entrepreneuriat des jeunes par l'organisation de séances d'information massive en présentiel, la vulgarisation des supports de communication digitaux, une présence dans les mass media et notamment les Web Tv.

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

Output 1.1 : les jeunes désireux d'entreprendre sont informés

Des séances d'information seront organisées **dans les lieux fréquentés par les jeunes** afin de toucher un nombre important d'entrepreneurs potentiels, notamment dans les universités et leurs campus, les maisons de jeunes, les centres et établissements de la formation professionnelle, auprès des clubs d'étudiants, les différentes évènements et rencontres sur l'emploi tant en zones rurales qu'urbaines.

De forts partenariats seront noués avec les associations locales (de quartiers ou provinciales), car celles-ci auront un rôle à jouer dans la mobilisation des jeunes.

D'autres part, des supports digitaux d'information sur le programme « Entrepreneuriat des jeunes » et sur l'entrepreneuriat seront développés et vulgarisés dans les différents canaux d'information notamment une chaîne web TV, une page Facebook, un site Internet...

Les activités qui seront développées pour atteindre cet objectif sont :

- Améliorer les outils de communication existants (A 01 01)
- Développer des outils de communication (Print et digital) : brochures, flyers, affiches, capsules vidéos, etc. (A 01 02)
- Réaliser des actions d'information via le digital (A 01 03)

Output 1.2 : les jeunes sont sensibilisés à l’entrepreneuriat

L’intervention accordera une importante attention à la sensibilisation à l’esprit d’entreprendre vu la nature de la population cible composée de jeunes de 18 à 35 ans qui, généralement, appréhende leur projet professionnel dans le salariat.

Les jeunes seront mieux sensibilisés à l’entrepreneuriat **par des entrepreneurs**, qui à travers leurs story pourront témoigner de leur expériences « *success stories* », mais aussi d’échecs, afin de démystifier l’entrepreneuriat, de permettre aux jeunes de s’identifier et de comprendre plus concrètement les avantages et les inconvénients d’entreprendre.

L’intervention proposera des méthodes innovantes notamment des « *boot camps* » et des « *startup* » réunissant des jeunes entrepreneurs, mais également des professionnels du secteur et des acteurs d’une même chaîne de valeur (fournisseurs, clients, organismes de crédits, écoles de formation, dispositifs d’accompagnement, Ministère, etc.).

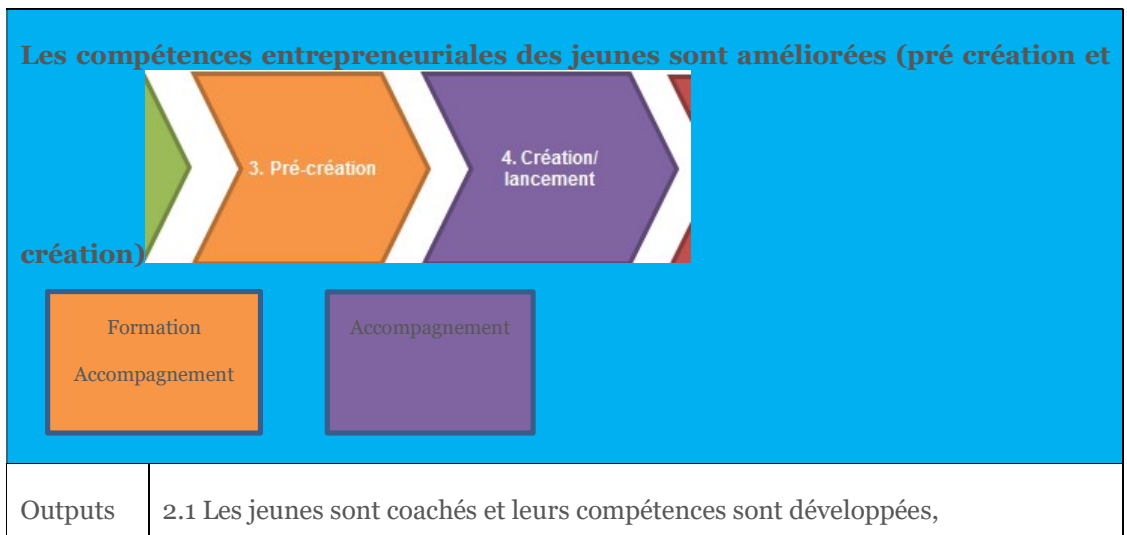
En termes d’ingénierie, l’intervention veillera à développer un module de sensibilisation adapté et spécifiques aux jeunes. Celui-ci sera construit autour de jeux de rôles et d’exercices de mise en situation. La vulgarisation sera réalisée par les conseillers de l’ANAPEC et les accompagnateurs de l’écosystème entrepreneurial régional notamment ceux des CRIs, des Chambres de Commerce, d’Associations et réseaux et des Club de Jeunes

Les activités qui seront développées pour atteindre cet objectif sont :

- Organiser des actions de sensibilisation (A 01 04)
- Développer un module spécifique
- Développer des supports digitaux appropriés
- Renforcer l’équipe « Communication et Sensibilisation » par un ATL (Assistant Technique Junior) (A 01 05)

Des coordinateurs régionaux du programme seront engagés afin de réaliser les objectifs de celui-ci. Les relais seront soit des ambassadeurs du programme (étudiants dans les universités, etc) soit des prestataires jeunes auto entrepreneurs sous statut de consultant indépendant.

Résultat n°2



	<p>2.2 Les jeunes sont accompagnés pour élaborer des business plans de qualité qui suscitent l'intérêt des acteurs de l'écosystème</p> <p>2.3 Les capacités des acteurs de l'écosystème entrepreneurial en accompagnement à la création d'entreprises sont renforcées</p> <p>2.4 Les jeunes sont accompagnés dans le lancement administratif et juridique de leurs activités économiques</p>
--	--

Compréhension du résultat n° 2

Concernant l'accompagnement au cours de la phase de pré création et celle relative à la création juridique et administrative de l'entreprise, le programme s'appuiera sur l'expertise et l'offre de services existantes ; veillera à renforcer et/ou développer les activités et compétences de certains acteurs ; et mettra en place de nouveaux dispositifs d'accompagnement innovant.

Prenant compte des innovations en nouvelles approches d'accompagnement des jeunes, l'intervention veillera au renforcement des compétences des équipes d'accompagnateurs et accompagnatrices de l'ANAPEC et des autres opérateurs de l'écosystème entrepreneurial, à travers différentes approches combinant les formations résidentielles (courtes, longues), des actions d'apprentissage sur le lieu de travail (appui-conseil, coaching), des stages ou des voyages d'études, ainsi que des séminaires entre pairs,etc.

Dans ce sens, le programme veillera aussi au renforcement des capacités institutionnelles et/ou organisationnelles des partenaires du programme, à travers des opérations de jumelage avec des acteurs belges, l'appui à la réalisation de projets pilotes, la réalisation d'études thématiques, la mise en réseau avec d'autres acteurs, le renforcement du partenariat tripartite, des voyages d'études, des séminaires, des événements, ...

a) Produits et services (outputs) prévus par le programme

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

Output 2.1 : Les jeunes sont coachés et leurs compétences sont développées

Le programme veillera, en partenariat avec le partenaire opérationnel à instaurer une approche d'accompagnement des jeunes basée essentiellement sur les principes du coaching.

L'objectif à travers cette façon de faire est d'écouter les jeunes et de les challenger par des accompagnateurs à fortes capacités pédagogiques.

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 (clients potentiels, concurrents, organismes de financement, les professionnels du secteur d'activité visé etc.).

Les activités permettant d'atteindre cet objectif sont :

- Mettre en place une approche pédagogique spécifique
- Recruter un ATL junior chargé de la Formation et Accompagnement (A 02 01)

Output 2.2 Les jeunes sont accompagnés pour élaborer des business plans de qualité qui suscitent l'intérêt des acteurs de l'écosystème entrepreneurial

Les jeunes, à l'issue de la période d'accompagnement seront en mesure de donner une meilleure visibilité à leur projet à travers l'étude de faisabilité qu'ils auront réalisés, grâce à

l'accompagnement de proximité des conseillers de référence et experts dans des matières diverses notamment la visibilité sur les secteurs d'activité, les aspects juridiques, fiscaux, économiques, de marketing, ..., ainsi l'orientation vers les sources de financement les plus appropriées.

Les activités permettant d'atteindre cet objectif sont :

- Identifier les besoins en formation des jeunes (A 02 02)
- Former et accompagner les jeunes en pré création et création (A 02 03)
- Renforcer les compétences des accompagnateurs
- Développer des supports digitaux

Output 2.3 Les capacités des acteurs de l'écosystème régional en accompagnement à la création d'entreprises sont renforcées

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

Appui à la mise en place d'un dispositif de renforcement des capacités dans l'entrepreneuriat

- Elaboration du profil type de l'accompagnateur dans l'entrepreneuriat ;
- Préparation d'un programme de formation de base et d'un programme de perfectionnement des accompagnateurs ;
- Production des supports didactiques et audiovisuels ;
- Acquisition de plateforme de formation à distance ;
- Formation d'un corps d'une vingtaine de formateurs des accompagnateurs à l'entrepreneuriat ;
- Formation d'une cinquantaine d'accompagnateurs à l'entrepreneuriat du secteur associatif.

Professionaliser le métier des conseillers en auto-emploi

Le programme appuiera l'ANAPEC et les acteurs régionaux dans la professionnalisation du métier à travers les actions ci-après :

- Élaborer un référentiel de compétences du conseiller – Accompagnateur en auto-emploi.
- Mettre en place une plateforme d'échange (voir R5 e-learning) 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 conseillers– Accompagnateurs régionaux en auto-emploi, en partenariat avec des organismes internationaux spécialisés dans le cadre d'une académie dédiée.

Renforcement des compétences des conseillers – Accompagnateurs régionaux en auto-emploi (AE)

- Réaliser un bilan de compétences 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 CEFÉ¹⁰ 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 CLÉ¹¹).
- 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 du positionnement des agences ANAPEC dans leur volet auto-emploi (couvrant étapes 1 à 3) dans leur territoire.

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 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).
- Constituer des plateformes locales d'experts en entrepreneuriat

Les activités spécifiques qui seront mis en place sont :

- Identifier les ressources des partenaires à former
- Évaluer les actions d'accompagnement des entreprises (A 02 04)
- Former les ressources des partenaires (A 02 05)
- Élaborer les manuels de formation (A 02 06)

Output 2.4 : les jeunes sont accompagnés dans le lancement administratif et juridique de leurs activités économiques

Cet accompagnement consiste à permettre aux jeunes porteurs de projets de maîtriser l'environnement réglementaire, et à analyser la situation juridique, sociale, fiscale de l'entreprise.

Ceci dit, l'ANAPEC et les acteurs régionaux, avec l'appui du programme, auront amélioré cette expertise à travers le :

- Renforcement des compétences des conseillers sur des aspects juridiques et réglementaires,
- Renforcement des liens avec des experts externes
- Renforcement du partenariat avec les Centres régionaux d'investissement et les organismes spécialisés.....

10 L'approche C.E.F.E, Compétences Économiques par la Formation à l'esprit Entrepreneurial, est un ensemble complet d'instruments de formation mis en place par la G.T.

11 CLE: **module pour comprendre l'entreprise du BIT**, Faire prendre conscience aux étudiants du rôle qu'ils jouent dans le façonnement de leur futur et de celui du développement socio-économique de leur pays.

Des partenariats seront développés avec d'autres bailleurs de fonds qui développent des programmes spécifiques pour l'accès au financement bancaire des TPE¹², ou le Fonds pour l'appui à la compétitivité des très petites entreprises¹³.

L'intervention fournira éventuellement les ressources nécessaires pour mettre en place des espaces de CoWorking et des incubateurs notamment des locaux, des services et des outils formation.

b) Indicateurs

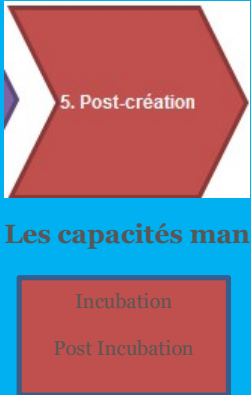
Les indicateurs proposés pour cet objectif intermédiaire sont les suivants :

<ul style="list-style-type: none"> • <i>Nb de jeunes porteurs de projets accompagnés en pré-crétation</i>
Cet indicateur sera renseigné par les Business plans et/ou fiches d'accompagnement des jeunes accompagnés (logiciel Wikipreneur en place à l'ANAPEC)
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Nb de jeunes formés et attestés en développement des capacités entrepreneuriales</i>
Cet indicateur sera renseigné par les listes de présence et/ou le système d'information
<ul style="list-style-type: none"> • <i>L'offre d'accompagnement à la création d'entreprises est améliorée</i>
Cet indicateur sera renseigné par la liste des modules élaborés
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Nombre de RH des partenaires formées</i>
Cet indicateur vise à mesurer le niveau d'augmentation de connaissances acquises par les RH bénéficiaires à travers les activités de formation qui seront prescrites. Il sera renseigné par les listes de présence et/ou la plateforme e-learning.

¹² Très petite entreprise

¹³ Fonds de Maroc PME pour le soutien aux petites et moyennes entreprises.

Résultat n°3

	
<p>Les capacités managériales des jeunes sont améliorées (post-création)</p>	
Outputs	<p>3.1 les jeunes sont accompagnés dans le lancement effectif de leurs activités économiques</p> <p>3.2 les jeunes bénéficient d'un accompagnement adapté et de qualité durant les deux premières années d'activité</p> <p>3.3 une agence ANAPEC 100% entrepreneuriat est lancée de même que des incubateurs</p>

a) Compréhension du Résultat n° 3

L'objectif est : (i) Pour les bénéficiaires, d'accompagner au moins 210 jeunes entrepreneurs qui vont bénéficier des incubateurs (activités formelles), (ii) de développer des incubateurs opérationnels ; (iii) Pour les groupes cibles : les accompagner en post création pour la pérennisation des entreprises créées et pour faire développer durablement leurs entreprises.

L'accompagnement à la création d'entreprises nécessite des prestations de qualité, adaptées, mais également la mise en place et/ou le soutien de centres « auto-emploi » et/ou des espaces de CoWorking.

Les ressources nécessaires pour concrétiser la mise en place et le fonctionnement de ces incubateurs pourront être 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.

Produits et services (outputs) prévus par le programme.

Output 3.1 : les jeunes sont accompagnés dans le lancement effectif de leurs activités économiques

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.

Les activités spécifiques qui seront développées sont de :

- Identifier les jeunes bénéficiaires des actions d'accompagnement pour le développement de leur entreprise.
- Réaliser les actions d'accompagnement en post création et en appui à la commercialisation (A 03 01)

Output 3.2 : les jeunes bénéficient d'un accompagnement adapté et de qualité durant les deux premières années d'activité

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, le programme, en partenariat avec le Ministère du Travail et de l'Insertion Professionnelle, étudiera l'opportunité de mettre en place un nouveau Corps (Intermédiaire Coach) qui assurera le rôle de point focal ou de référence pour diagnostiquer les besoins de l'entreprise créée, et l'orienter vers les solutions régionales ou nationales disponibles.

Les activités qui seront développées sont comme suit :

- Effectuer une étude sur la faisabilité de la mise en place du nouvel Intermédiaire Coach
- Accompagner le MTIP à sa mise en place ;
- Créer et/ou Accompagner des incubateurs (Incubateurs standards et universitaires) (A 03 02) ;
- Mener une enquête de pérennité (après deux ans) auprès des entreprises créées dans le cadre du programme (mutualisation des ressources RH Min Ajliki) (A 03 04)
- Réaliser les actions d'Appui à la commercialisation (A 03 05)

Output 3.3 Lancement d'une agence ANAPEC 100% entrepreneuriat (couvrant les étapes 1 à 5)

Le programme appuiera la mise en place d'une agence ANAPEC dont les prestations sont dédiées à 100% à l'auto-emploi. Cette Agence aura un positionnement incontournable dans l'écosystème local.

Celle-ci offrira un accompagnement de qualité et assurera une visibilité de l'action de l'ANAPEC. Deux expériences pilotes sont préconisées : à Beni-Mellal et à Fès.

Le personnel de ces agences pilotes 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).

Ces deux agences 100% auto-emploi seront le laboratoire du modèle (de prise en charge qui doit être amélioré).

Les activités qui seront développées sont :

- Identifier les partenaires à associer à la gestion des centres ;

- Soutien à la mise en place de centres (Oriental et Draâ-Tafilalet) ;
- Former les personnes ressources des partenaires en post création (A 03 03)
- Élaborer le mode opératoire pour la gestion et l’animation des centres.

b) Indicateurs

Les indicateurs proposés pour cet objectif intermédiaire sont les suivants :

<ul style="list-style-type: none"> • Offre d’accompagnement dédiée au développement des entreprises est développée.
Cet indicateur sera renseigné par le nombre d’Offre développée
<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de projets de jeunes accompagnés par les CAE, les espaces de coworking et les incubateurs
Cet indicateur sera renseigné par la copie du contrat d’incubation et/ou liste validée par le partenaire
<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de jeunes ayant bénéficié de l’appui à la commercialisation et attesté.
Cet indicateur sera renseigné par les listes de présences ou fiches de bénéficiaires validées par les partenaires ou les bénéficiaires
<ul style="list-style-type: none"> • Nombre d’incubateurs et de CAE et d’espaces de coworking créés et/ou développés.
Les incubateurs/et CAE opérationnels permettent de vérifier si la gamme des services offerts est en phase avec les besoins de la cible

Résultat n°4

L’Employabilité des jeunes non diplômés est améliorée	
Outputs	4.1 Les besoins d’accompagnement pour l’amélioration de l’employabilité des jeunes non diplômés sont définis 4.2. Des modules adaptés pour les ateliers de recherche d’emploi pour les jeunes non diplômés sont réalisés 4.3 Les jeunes chercheurs d’emploi non diplômés ont bénéficié de formations qualifiantes.

a) Compréhension du résultat n°4

Comme expliqué, dans l’objectif spécifique (figure du processus d’un entonnoir inversé), le nombre de jeunes candidats entrepreneurs qui quitteront le processus en cours de route sera de plus de 2/3. La stratégie du programme est de faire de cette aventure entrepreneuriale un atout valorisé. Il est en effet indispensable pour promouvoir l’entrepreneuriat chez les jeunes de casser ce mythe de l’échec, ce qui implique d’accompagner ceux qui n’ont pas abouti à créer des entreprises dans un processus d’employabilité.

Ils ont connu les contraintes de la création d’entreprises et sont capables de se décentrer de leur problématique personnelle au profit d’une dimension collective essentielle à une meilleure

employabilité. Ils ont des acquis à travers le processus de création d'entreprises (notions de rentabilité, de gestion et de management.) Ces compétences techniques et comportementales doivent être mises en valeur afin de renforcer leur employabilité.

Notre volonté est de construire une réelle approche pour les jeunes non diplômés, nouveaux bénéficiaires de l'ANAPEC. Celle-ci devrait s'inscrire dans une dynamique régionale « Public – privée et tissu associatif ».

Pour atteindre cet objectif, l'intervention sera active dans la définition des besoins d'accompagnement pour l'amélioration de l'employabilité des jeunes. Elle définira avec l'ANAPEC et les acteurs régionaux impliqués dans la thématique, les modules sur les techniques de recherche d'emploi, des formations métiers et la valorisation des compétences à réaliser.

Enfin, des synergies de collaboration ou de complémentarité seront établies avec d'autres programmes dont l'employabilité est le domaine d'intervention comme le projet «Forsaty¹⁴» de l'OIM, le projet PEJ¹⁵ de la GIZ, les programmes de formations qualifiantes des conseils régionaux, etc...

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

Output 4.1 : Les besoins d'accompagnement pour l'amélioration de l'employabilité des jeunes non diplômés sont définis

Sur base des diagnostics territoriaux et des Plans de Développement Régionaux et de la veille prospective de l'emploi, les besoins en accompagnement de l'employabilité seront définis.

Lors de cette étape, le programme pourra collaborer avec d'autres opérateurs actifs dans l'employabilité sur base d'une analyse de la qualité de leurs services et de leurs interventions.

Les activités préalables à développer pour l'atteinte de cet objectif seront de :

- Élaborer une cartographie des métiers demandés et les besoins des entreprises au niveau régional en s'appuyant sur les résultats de la veille sur le marché de l'emploi
- Identifier les jeunes non diplômés à faire bénéficier des ateliers de recherche d'emploi ;
- Former les ressources des partenaires sur l'accompagnement des jeunes non diplômés (A 04 01)
- Définir les besoins des jeunes non diplômés pour l'amélioration de l'employabilité, via le dispositif ANAPEC (A04 02)
- Améliorer l'offre de services de l'ANAPEC des jeunes non diplômés. (A 04 03)

¹⁴ Programme de l'OIM pour l'employabilité des jeunes à Tanger et El Hoceima

¹⁵ Programme de soutien à l'employabilité des jeunes de la GIZ dans la région de Fés-Meknes.

Output 4.2 : Les ateliers de recherche d'emploi pour les jeunes non diplômés sont réalisés

Lors de cette étape, le programme pourra collaborer avec d'autres opérateurs actifs dans l'employabilité sur base d'une analyse de la qualité de leurs services et de leurs interventions.

Les activités à développer pour l'atteinte de cet objectif seront :

- Encadrer des relais pour l'employabilité des jeunes (mutualisation des ressources RH Min Ajliki) ;
- Réaliser des ateliers de recherche d'emploi pour les jeunes non diplômés (A 04 04).

Output 4.3 : Des formations qualifiantes pour les jeunes non diplômés (ND) sont réalisées

Lors de cette étape, le programme pourra collaborer avec d'autres opérateurs actifs dans l'employabilité sur base d'une analyse de la qualité de leurs services et de leurs interventions.

Les activités à développer pour l'atteinte de cet objectif sont :

- Identifier les filières des secteurs porteurs en termes d'emploi ;
- Identifier les jeunes ND cibles des formations qualifiantes ou de reconversion ;
- Réaliser des actions de formation qualifiantes pour les jeunes non diplômés (A 04 05).

L'intervention fournira éventuellement les **ressources nécessaires** : locaux, services, outils de communication et personnel.

- **Du personnel :**

- En externe et en fonction des besoins, sur base bénévole ou payante : des relais, des experts thématiques et des formateurs,
 - mais également des coachs en entreprises, ayant la capacité d'accompagner les entrepreneurs dans les défis rencontrés dans leur day-to-day business et expérimentés dans le métier ciblé (*métiers verts, technologiques*) afin de pouvoir conseiller plus concrètement les jeunes entrepreneurs.
 - Le programme fidélisera des jeunes auto entrepreneurs pour accompagner d'autres jeunes auto entrepreneurs

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

- Des salles de réunion : pour organiser des sessions de formation ;
- De l'équipement : mobilier, internet.

c) Indicateurs

Les indicateurs proposés pour cet objectif intermédiaire sont les suivants :

- ***Le Nombre de jeunes non diplômés formés dans les ateliers de recherche d'emploi.***

Cet indicateur sera renseigné par les listes de présence des jeunes formés dans les ateliers de recherche d'emploi

<ul style="list-style-type: none"> • Le Nombre de jeunes non diplômés bénéficiaires de formations qualifiantes (reconversion et nouveaux métiers)
Cet indicateur sera renseigné par les Listes de présence et/ou le système d'information
<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de prestations spécifiques par catégories de populations bénéficiaires (migrants régularisés, réfugiés, handicapés, ...)
Cet indicateur sera renseigné par une liste des modules élaborés
<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de jeunes non diplômés accompagnés insérés dans le marché du travail
Cet indicateur sera renseigné par les listes émanant des agences locales
<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de conseillers en emploi de l'ANAPEC bénéficiaires de formations de renforcement des capacités
Cet indicateur sera renseigné par les listes de présence

Résultat n°5

5. La digitalisation de la gestion de l'information, de la gestion de la connaissance et de la communication est opérationnelle	
Outputs	<p>5.1 Les services d'accompagnement des jeunes entrepreneurs sont digitalisés.</p> <p>5.2 Des zones d'accès numériques mobiles (MTIP, ANAPEC et autres acteurs régionaux) sont mises à disposition des jeunes entrepreneurs.</p> <p>5.3 Des services facilitant la digitalisation dans les projets d'entrepreneuriat sont offerts.</p> <p>5.4 La capitalisation à partir des données de suivi des entrepreneurs est assurée.</p>

a) Compréhension du résultat n° 5

Le résultat vise le **développement de nouveaux services digitalisés** ou la **digitalisation de services existants**¹⁶. 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 bureau est limitée). Cette plus grande accessibilité doit amener une **augmentation du volume** global des bénéficiaires des services¹⁷, et permettre une **diversification** de leur profil.

¹⁶ Le choix a été fait de faire de la composante digitale un objectif à part entière.

¹⁷ « A noter que 300 000 actifs veulent accéder aux services ANAPEC, mais seuls 1/3 y accèdent. »

Bien conscient des bénéfices de la digitalisation, **l'État Marocain** s'est engagé depuis plusieurs années dans une importante stratégie numérique¹⁸, comprenant entre autres la digitalisation de ses services à la population. L'**ANAPEC**, partenaire privilégié de l'intervention, développe également ses ambitions numériques dans son plan de développement à l'horizon 2020¹⁹. 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, le programme 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 ce résultat, le programme veillera à systématiquement appliquer **neuf principes** clés considérés par la communauté internationale comme facteurs de succès²⁰ 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 ;
- Utiliser des données ouvertes, des normes ouvertes, des sources ouvertes, des innovations ouvertes (open source);
- Réutiliser et améliorer ;
- Résoudre la confidentialité et la sécurité ;
- Collaborer.

b) Produits et services (outputs) prévus par le programme

Les outputs suivants sont prévus pour contribuer à atteindre le second résultat :

Output 5.1 Les services d'accompagnement des jeunes entrepreneurs sont digitalisés.

Globalement, il s'agit d'aller vers le tout digital, et d'appuyer l'ANAPEC dans la digitalisation de ses outils :

- sur base du portail ANAPEC²¹ développé par le programme Min Ajliki 2.0, 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
 - Offre intégrée des services de l'ANAPEC en la matière.
 - Catalogue des possibilités de formations présentielles et e-learning
 - Data Base et Système Information Géographique des niches économiques et diagnostics territoriaux

¹⁸ 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>

¹⁹ ANAPEC 2016-2020 – Plan de développement

²⁰ <http://digitalprinciples.org/>

²¹ 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.

- Data Base et Système Information Géographiques des acteurs mentors, coaches, 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 « open classroom » 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 ;
- Elaborer le parcours interactif au profit du porteur de projet d'auto-emploi, en lien avec l'état d'avancement de son projet ;
- Animer une plateforme d'échange entre porteurs de projet.

Les activités à développer pour l'atteinte de cet objectif sont :

- Identifier les besoins en supports et outils TIC du programme (A 05 01) ;
- Maintenance du système Wikipreneurs (A 05 02) ;
- Élaborer et réaliser des supports visuels pour l'amélioration de l'employabilité des jeunes (A 05 03) ;
- Élaborer et réaliser les supports visuels pour l'amélioration de l'entreprenariat des jeunes (A 05 04) ;
- Définir les besoins en formation en e-learning, les contenus de formation en e-learning et réaliser les actions de formation en e-Learning (A 05 05)

Output 5.2 Des zones d'accès digitalisés mobiles sont mises à disposition des jeunes entrepreneurs.

Le programme testera des zones digitalisées dans les agences mobiles afin de permettre aux jeunes n'ayant pas d'accès à l'internet²² et dans des zones reculées de pouvoir être accompagnés par la :

- Définition d'une « charte espace digitalisé » précisant les objectifs de ces zones, le matériel nécessaire et le programme nécessaire, l'accompagnement et expertise nécessaire à l'accompagnement ;
- Mise à disposition en ligne d'une cartographie (SIG) des déplacements des Unités mobiles et services digitalisés proposés ;

Outre l'amélioration de l'accessibilité aux services de soutien à l'auto-emploi, la digitalisation devrait également être intégrée dans le développement des projets, soit comme secteur d'activité en soi, soit comme moyen.

Les activités à développer pour l'atteinte de cet objectif sont de :

- Établir d'une cartographie (SIG) des déplacements des unités mobiles ;
- Réaliser des actions de formation avec les unités mobiles. (A 05 06)

Output 5.3 Des services permettant l'intégration des technologies numériques dans les projets d'entrepreneuriat sont offerts, aux jeunes entrepreneurs

- Soit comme secteur d'activité en tant que tel : Création d'un incubateur axé sur le développement ICT dans l'Oriental et accompagnement par des professionnels de ces métiers. La région de l'Oriental a été choisie, car la signature d'une convention est en cours

²² Reprendre les statistiques issues du document « Enquête de collecte des indicateurs TIC auprès des ménages et des individus pour l'année 2015 »

de préparation. La région veut investir 14 millions de dirhams dans ce projet et des liens avec d'autres acteurs de la coopération belge sont déjà effectifs ;

- Initier un partenariat gagnant avec de nouvelles institutions opérant dans la vulgarisation des TIC notamment l'école mise en place par l'OCP «1337 », ou l'incubateur « la factory »...
- Soit comme composante clé de tout projet d'entrepreneuriat : coaching, formation et mise en réseaux avec des professionnels du numérique : communication digitale, construction de sites web, versions mobiles, applications mobiles, réseaux sociaux, vidéos, etc. Tous ces éléments contribuent au développement de la notoriété et de la réputation des entreprises, à l'augmentation du potentiel de ventes, à l'enrichissement de leur connaissance client, etc.
- Les activités à développer pour l'atteinte de cet objectif sont :
 - Digitaliser le système de la Veille prospective pour l'emploi et des Opportunités de création d'entreprises de l'ANAPEC (A 05 07) ;
 - Finaliser le Portail ANAPEC (A 05 08) ;
 - Améliorer le site Web du Ministère du Travail et de l'Insertion Professionnelle par rapport au volet Emploi et Entrepreneuriat.

Output 5.4 La capitalisation à partir des données de suivi des entrepreneurs de l'ANAPEC est assurée

Depuis plusieurs années, l'ANAPEC a mis en place un système d'information et de suivi de son dispositif d'accompagnement à l'auto-emploi. Financé par l'APEFE dans le cadre du projet *Min Ajliki 2.0*, 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. Le programme appuiera l'ANAPEC dans la définition d'une méthodologie d'analyse des données et la mise en place d'une procédure systématique de capitalisation.

Les activités à développer pour l'atteinte de cet objectif sont de :

- Élaborer et mettre en place le système de digitalisation du programme (A 05 09) ;
- **Mise à disposition de locaux** : l'intervention favorisera les bureaux, mis à disposition ou loués :
 - Des bureaux seront mis à disposition par le partenaire pour effectuer ces actions de sensibilisation, les universités et les autres acteurs régionaux contribueront également à ces actions de sensibilisations.
 - Des salles de réunion : organiser des réunions /des formations/ des séances d'information/ des conférences de presse
- **Des services** :
 - Réalisation d'actions de formation des jeunes bénéficiaires en e-learning et e-commerce
 - Prise en charge des coûts :
 - de mise en place des systèmes de digitalisation (ANAPEC);
 - de développement d'outils et plateformes digitaux ;
 - de production et de diffusion des supports de digitalisation du programme ;
 - de production et de diffusion des supports de digitalisation du programme ;
 - de production et de diffusion des supports didactiques.

Des outils de communication : brochures, vidéos tutoriels, capsules, campagnes WEB, organisation d'évènements.

c) Indicateurs²³

Les indicateurs proposés pour ce résultat sont les suivants :

<ul style="list-style-type: none"> • <i>Les portails ANAPEC et du Ministère du Travail sont améliorés</i>
<p>Cet indicateur sera renseigné par PV de réception et de fonctionnement du système Cet indicateur sera renseigné par le taux de fréquentation du portail (nombre de visiteurs par mois)</p>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Nombre de bénéficiaires en e-learning du Ministère du Travail et de l'ANAPEC</i>
<p>Cet indicateur sera renseigné par le système d'information Cet indicateur sera renseigné par le taux de consultation des services digitalisés du MTIP et de l'ANAPEC (nombre de visiteurs par mois)</p>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>La veille prospective de l'emploi et des opportunités d'Auto Emploi est digitalisée</i>
<p>Cet indicateur sera renseigné par le PV de réception et de fonctionnement du système (Veille prospective)</p>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Une plateforme digitale de suivi des activités de promotion de l'esprit d'entreprendre est opérationnelle</i>
<p>Cet indicateur sera renseigné par les PV de réception et de fonctionnement de la plateforme</p>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Nombre de supports visuels pour la promotion de l'entrepreneuriat et de l'employabilité des jeunes développés</i>
<p>Cet indicateur sera renseigné par la liste des supports élaborés</p>

²³Les indicateurs d'outcome concernant les bénéficiaires se situent au niveau de l'OS. Par contre, les résultats repris ici sous forme d'objectifs intermédiaires visent principalement des changements structurels au niveau de l'ANAPEC et de ses services et acteurs. Dans le cas de l'objectifs intermédiaire 5, il nous semble que les indicateurs proposés permettront effectivement de mesurer les évolutions recherchées au niveau de l'ANAPEC

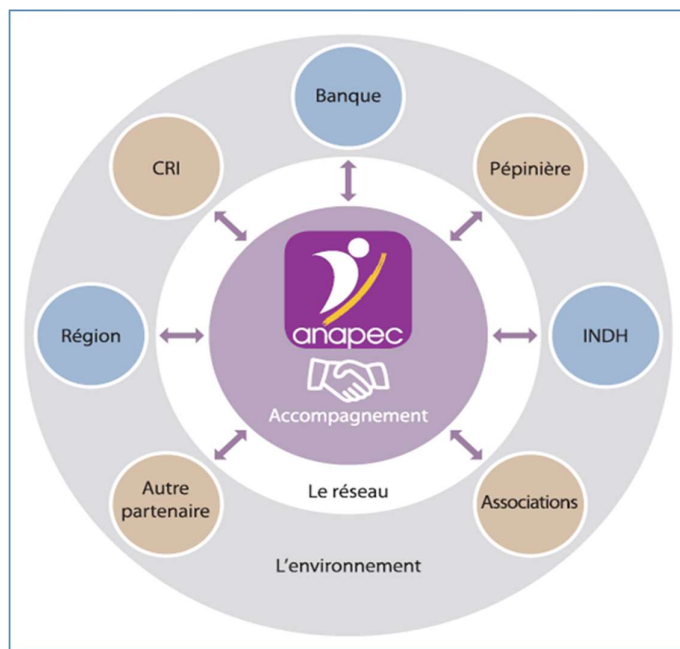
Résultat n°6

Le management participatif et multi partenarial territorial du programme est renforcé

Outputs	<p>6.1 L'appropriation du programme est renforcée ;</p> <p>6.2 Le programme rayonne au niveau national et international ;</p> <p>6.3 Des synergies entre partenaires (nationaux et régionaux) sont développées ;</p> <p>6.4 Le management participatif est développé ;</p> <p>6.5 La pérennité du programme au travers du désengagement progressif est renforcée.</p>
----------------	---

a) Compréhension du résultat n° 6

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 du Plan Régional de l'Emploi.

Renforcement des Direction Régionales du MTIP (services chargés de l'emploi) pour mieux coordonner et accompagner les acteurs régionaux en matière de promotion de l'emploi.

Renforcement du 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) prévus pour le programme sont renforcés

Le programme appuiera les partenaires à mettre en œuvre plusieurs initiatives pour développer un réseau entrepreneurial.

Output 6.1 L'appropriation du programme est renforcée ;

Les activités à développer pour l'atteinte de ce résultat sont :

- Organiser des réunions du Comité de Pilotage Opérationnel (A 06 01)
- Organiser des réunions du Comité de Suivi (A 06 02)
- Organiser des réunions des Unités de gestion du programme (A 06 03)
- Réaliser des études sur le développement de l'employabilité et ou de l'entrepreneuriat des jeunes non diplômés (A 06 04)
- Recruter un ATL junior - chargé du Suivi et Évaluation (A 06 05);

Output 6.2 Le programme rayonne au niveau national et international

Les activités à développer pour l'atteinte ce résultat sont de :

- Développer des partenariats avec les plateformes régionales d'appui à la création d'entreprises « régions /initiatives » existantes et inciter à leur généralisation. (A 06 05)
- Mettre en place une Académie à l'institut de formation du MTIP (INTPS) pour assurer le rôle de formation, de formation continue, d'échange entre pairs, et de création de réseaux de ressources expertes en Emploi et Entrepreneuriat.

Output 6.3 Des synergies entre partenaires (nationaux et régionaux) sont développées

Les activités à développer pour l'atteinte de ce résultat sont de :

- Renforcer la synergie entre le programme de soutien à l'auto-emploi et le dispositif AGR/INDH. (A 06 06)
- Identifier, signer et mettre en œuvre des partenariats avec les différents acteurs opérant dans l'entrepreneuriat et l'employabilité.

Output 6.4 Le management participatif est développé

Les activités à développer pour l'atteinte de cet objectif sont de :

- Dynamiser et structurer le partenariat, au niveau territorial, entre l'ANAPEC et les administrations et associations intervenant dans la création d'entreprises ;
- Dynamiser et structurer le partenariat, au niveau territorial, entre l'ANAPEC et les opérateurs de formation (Universités et OFPPT) ainsi que la confédération Générale des entreprises du Maroc (CGEM) ;
- Mettre en place des espaces partenariaux pour l'emploi. (A 06 07)

Output 6.5 La pérennité du programme, à travers un processus de désengagement progressif, est renforcée

Les activités à développer pour l'atteinte de cet objectif sont :

- Réaliser des actions de renforcement de capacités des acteurs locaux (A 06 08).

- Identifier les personnes ressources des partenaires à former sur le Plan National de Promotion de l'Emploi 2017-2021 (PNPE 2021) (A 06 09) ;
- Renforcer la synergie territoriale (relais) (A 06 010).

Le programme doit renforcer les dynamiques régionales à travers un grand rôle accordé aux Unités de Gestion du Programme (UGP) dans la définition de la stratégie et des priorités régionales, et cela en lien avec les diagnostics régionaux. Puisque la coordination des opérations et activités entamées au niveau de chaque région est fondamentale, il serait préconisé de créer au sein de l'équipe APEFE un poste de coordinateur des actions du terrain qui facilitera ce processus régional (Relais). Ce travail sera assuré par des auto entrepreneurs qui seront sélectionnés par le programme. Ils devront :

- Renforcer la dynamique du programme dans les régions du Maroc tout en maintenant une régularité de celle-ci ;
- Assurer plus de proximité du programme vis à vis des bénéficiaires et des partenaires régionaux et provinciaux ;
- Assurer la réalisation des démarches administratives pour la réalisation des différentes actions (recherche devis, factures, listes de présences) ;
- Mettre en place un coordinateur régional pour éviter la dilution des responsabilités ;
- Pouvoir contractualiser des objectifs à atteindre au niveau régional.

L'intervention fournira éventuellement les **ressources nécessaires** : locaux, services, outils de communication et personnel.

- **Du personnel** :
 - En interne, un ATL junior - chargé du Suivi, Evaluation et Capitalisation
 - En externe et en fonction des besoins, sur base bénévole et rémunérée : des stagiaires ou des experts.
- **Des locaux** : le programme favorisera les bureaux, mis à disposition ou loués.
- **Des services** :
 - Relais du programme ;
- **Des outils de communication** : brochures, campagnes WEB, organisation CP, CTS.

b) Indicateurs

Les indicateurs proposés pour ce résultat sont les suivants :

<ul style="list-style-type: none"> • Nombre annuel de Comités de Pilotage Opérationnel, de réunions des CTS.
Cet indicateur sera renseigné par les copies des comptes rendus des CP, des comptes rendus des CTS.
<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de conventions de partenariats signées dans le cadre du programme
Cet indicateur sera renseigné par les copies des conventions
<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de RH des partenaires formées sur le Programme national de promotion de l'emploi 2017-2021 (PNPE)
Cet indicateur sera renseigné par les listes de présences validées par les partenaires
<ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'espaces partenariaux pour l'emploi créé

Cet indicateur sera renseigné par les PV de réception et de fonctionnement des espaces pour l'emploi.

- **Nombre d'acteurs locaux ayant bénéficié de formation en renforcement des capacités**

Cet indicateur sera renseigné par les listes de présence et/ou le système d'information.

Les Coûts de gestion du programme.

L'intervention fournira les **ressources nécessaires** : locaux, services, et personnel pour la gestion du programme

- **Du personnel :**
 - En interne, un ATL junior pour le pôle administratif et comptable. Poste N°8. Celui-ci aura principalement pour responsabilités :
 - leday-to-day du respect des normes et procédures du programme, dossiers d'Appel d'Offre, appels à concurrence, respect des normes APEFE et DGD afin de garantir une indépendance face aux partenaires et prestataires ;
 - En externe et en fonction des besoins, sur base bénévole et rémunérée : des stagiaires ou des experts.
- **Des locaux : le programme favorisera les bureaux, mis à disposition.**
- **Des services :**
 - Frais de fonctionnement, frais de missions.

Risques

Les risques de niveaux inférieurs (01 et 2) feront l'objet d'un suivi et de veille. Les risques modérés (3) et supérieurs (4) feront l'objet d'un traitement ou stratégie de mitigation. Les risques seront réexaminés et réactualisés au minimum une fois l'an en comité de pilotage (CP).

Évaluation du risque				Approche du risque			Suivi du risque	
Source et nature								
Croissance économique négative	1	3	3	OS	/	/	/	CP Chaque année à l'occasion de la rédaction du Rapport de suivi évaluation annuel
Engagement, motivation et implication des parties prenantes faibles	1	2	2	OS	/	/	/	CP Chaque année à l'occasion de la rédaction du Rapport de suivi-évaluation annuel
Non-adhésion des bénéficiaires directs et faible participation à toutes les étapes de renforcement des capacités et de développement de l'entrepreneuriat	1	3	3	OS	/	/	/	CP Chaque année à l'occasion de la rédaction du Rapport de suivi-évaluation annuel
Pas d'accès des jeunes bénéficiaires aux sources de financement pour mener à bien leur projet de création d'entreprises.	1	3	3	OS	/	/	/	CP Chaque année à l'occasion de la rédaction du Rapport de suivi-évaluation annuel

Conditions préalables

L'une des conditions préalables au démarrage du programme est la contribution active de toutes les parties prenantes à la définition détaillée des activités et des besoins et la création de synergies croisées avec des partenaires de second niveau. Les partenaires de premier niveau du programme Min Ajliki 2.0 seront invités prioritairement à signer ces conventions.

Les partenaires régionaux comme les Wilayas, les conseils régionaux, l'INDH²⁴, ou les CRI²⁵ le seront également à travers le Ministère de l'Intérieur. Il faut consolider le partenariat par la signature de conventions entre ces parties pour faire en sorte que le programme devienne une œuvre commune dont la réussite fait partie des objectifs de chacune des composantes.

²⁴ : INDH : L'Initiative Nationale pour le Développement Humain

²⁵ CRI : Centre Régionaux d'Investissement au Maroc

Méthodologie

Théorie du Changement

Avec un taux de 26.5 % en 2017²⁶, qui culmine à 42,8% en milieu urbain²⁷, le chômage chez les jeunes est un défi majeur pour l'État marocain. En termes de structure de la population des chômeurs, près de 30% des chômeurs n'ont aucun diplôme, 44,8% des chômeurs ont un niveau d'étude faible ou moyen, et 26% ont au moins un baccalauréat, voire un diplôme de cadres moyens ou un diplôme de l'enseignement supérieur (facultés, grandes écoles et instituts). Le fonctionnariat et le salariat ne sont pas en mesure d'absorber l'énorme demande.

Le Roi Mohammed VI, dans son discours en octobre 2017 a déclaré que les progrès enregistrés ne profitent pas aux « *jeunes, qui représentent plus d'un tiers de la population* ». « *Parmi eux, nombreux sont ceux qui souffrent de l'exclusion, du chômage* »²⁸ 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 : « l'entrepreneuriat et l'employabilité des jeunes ont été améliorés quantitativement et qualitativement au Maroc ».

Trois 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 ») ;
- Doter les jeunes de compétences techniques et de soft skills pour assurer d'une manière autonome leur insertion socio professionnelle.

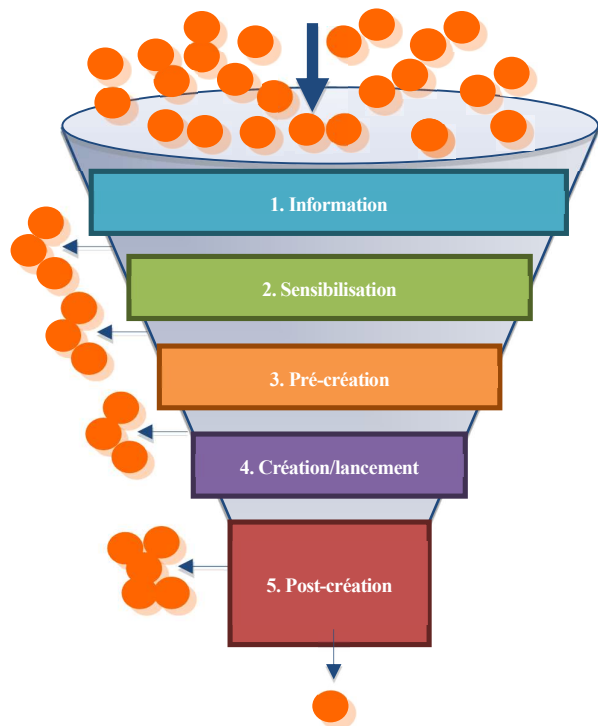
²⁶ Données du Haut-commissariat au plan 2018(HCP)

²⁷ Données du Haut-commissariat au plan 2018(HCP)

²⁸ Discours du roi Mohammed VI du vendredi 13 octobre 2017 à Rabat, l'ouverture de la première session de la deuxième année législative de la 10e législature

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, 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 programme 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, 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, le programme 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-crédation 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. Le programme 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 création et de création - sont à ce titre des conditions préalables indispensables à une bonne post-crédation, et font clairement partie du périmètre de l'intervention.

L'analyse de ces processus du changement a débouché sur une structuration de l'intervention autour de 6 grands axes déjà présents dans le programme Min Ajliki :

- R1- L'Esprit d'entreprendre des jeunes est promu au Maroc
- R2- Les compétences entrepreneuriales des jeunes sont améliorées (pré création et création)
- R3- Les compétences managériales des jeunes sont améliorées (post-crédation)
- R4- L'Employabilité des jeunes non diplômés est améliorée
- R5- La digitalisation des gestions de l'information, de la connaissance et de la communication est opérationnelle au sein du programme
- R6- Le management participatif et multi partenarial territorial du programme est renforcé

Le programme devra permettre à des entreprises, souvent de très petites tailles, créées et dirigées par des jeunes, d'apporter de multiples contributions au développement de leurs territoires :

L'entrepreneuriat des jeunes²⁹ peut être la condition de l'arrivée et/ou du maintien des ménages dans des zones rurales éloignées des grands pôles d'emploi³⁰ ;
L'entrepreneuriat des jeunes renforce l'attractivité du territoire.

Avec le renforcement de la digitalisation du programme³¹, il sera possible de suivre l'évolution des indicateurs durant sa mise en œuvre. Cette évolution sera visible grâce aux indicateurs de suivi illustrés par les formations en e-learning, les actions d'information et de sensibilisation, mais également à travers les témoignages qui seront produits tout au long du programme. Cette évolution se marquera également dans le nombre de créations d'entreprises, d'activités génératrices de revenus (AGR) et de coopératives créées. Ces chiffres seront consultables en temps réel par jour et par région grâce au système d'information qui sera mis en place.

Facteurs Externes qui soutiennent cette théorie du changement.

Politique : Le programme s'appuie sur les orientations de SM le Roi du Maroc par rapport aux questions des jeunes et de l'emploi, s'alignera à la fois sur le plan National de Promotion de l'Emploi, la feuille de route de la rencontre sur l'emploi et la formation, la Stratégie Nationale intégrée de la Jeunesse 2015-2030 (Pour une jeunesse citoyenne, entreprenante, heureuse et épanouie) et le Plan de Développement de l'ANAPEC.

D'autres matières, ne relevant pas de l'emploi et de la jeunesse, entrent dans le périmètre du programme. En termes de digitalisation ou de renforcement des capacités par exemple, l'intervention s'alignera également sur les documents cadres existants.

Économique : Le Pacte national pour l'émergence industrielle, la Stratégie de développement du tourisme, la Vision 2015 pour l'artisanat et la Stratégie énergétique constituent autant de facteurs économiques propices au développement du programme.

Social: Les socles nationaux de protection sociale qui concernent les jeunes devraient comprendre, au moins, les trois garanties de sécurité sociale suivantes : 1. Accès aux soins de santé essentiels, y compris les soins de maternité ; 2. Sécurité élémentaire de revenu pour les enfants, accès à l'alimentation, à l'éducation, aux soins et à tous les autres biens et services nécessaires ; 3. Sécurité élémentaire de revenu pour les personnes d'âge actif qui sont dans l'incapacité de gagner un revenu suffisant, notamment pour les cas de maladie, de chômage, de maternité ou d'invalidité.³²

Le Plan Gouvernemental pour l'Égalité (PGE II) ayant pour objectif général de contribuer, par l'approche droits humains, à l'égalité des sexes au Maroc avec les objectifs spécifiques d'accroître l'autonomisation des femmes et la jouissance de leurs droits (OS1), lutter contre les violences faites aux femmes et promouvoir la culture d'égalité (OS2) ainsi que d'assurer l'intégration du genre dans les politiques publiques sectorielles et la gouvernance locale (OS3), constitue un cadre constitutif un cadre social favorable au déploiement du programme.

En 2014, a été rendue publique la Stratégie Nationale Intégrée de la Jeunesse (SNIJ), réalisée par le département de tutelle, en partenariat avec la Direction Générale des Collectivités Locales. Les 5 axes sont : 1. Augmenter les opportunités économiques pour les jeunes et promouvoir leur employabilité ; 2. Accroître l'accès et la qualité de services de base pour la jeunesse et réduire les disparités géographiques ; 3. Promouvoir la participation active des jeunes dans la vie sociale et

²⁹ Cible stratégique 5 commune de la CSC Maroc.

³⁰ Dynamique urbaine et développement rural au Maroc, Etude démographique du Ministère de la prévision économique et du plan de 2015.

³¹ Cette digitalisation a déjà débuté dans la phase pilote du programme Min Ajliki qui a développé au sein de l'ANAPEC, le système « Top entrepreneur » avec l'aide d'une société belge. Ce système permet un suivi en temps réel des activités du programme.

³² Nouvelle stratégie intégrée en faveur de la jeunesse qui doit être présentée par le ministère de la Jeunesse. Une nouvelle Initiative nationale intégrée pour la jeunesse marocaine, pg19, Rapport du Conseil Economique, Social et Environnemental/ 2018.

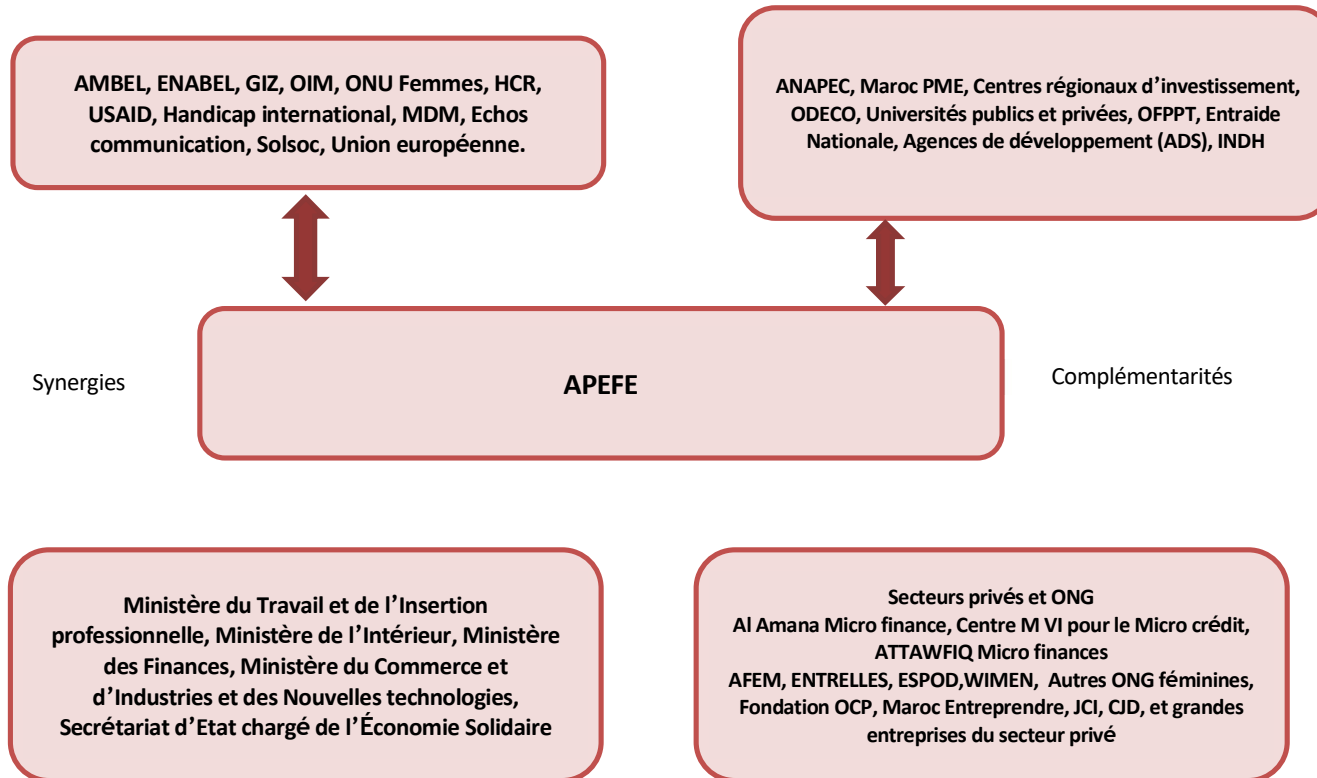
civique et dans la prise de décision ; 4. Promouvoir le respect des Droits de l'Homme ; 5. Renforcer les dispositifs institutionnels de communication, d'information, d'évaluation et de gouvernance.

Technologique : La Stratégie Maroc numérique pour le développement des technologies de l'information et de communication (TIC) et la stratégie numérique de l'ANAPEC à l'horizon 2020 constituent des opportunités favorables au succès du programme.

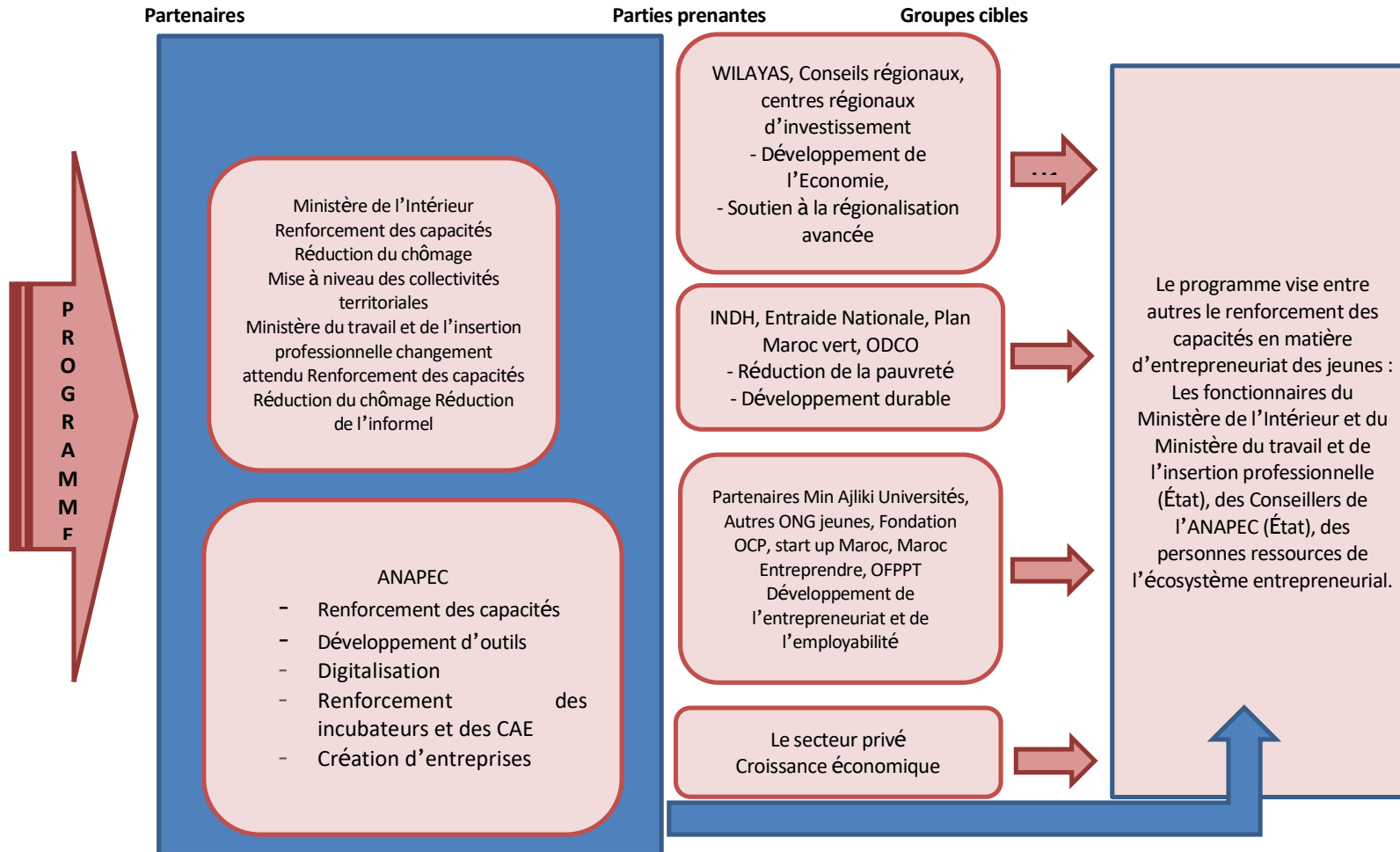
Environnement : Le Plan Maroc Vert, la COP 22 dont le Maroc a été le pays organisateur, l'intégration de la Charte nationale pour l'Environnement et le Développement Durable dans les politiques sectorielles, le plan COP 21, la charte de l'Environnement et du développement durable comme 5^{ème}axe stratégique du cadre d'appui du système des Nations Unies auprès du Maroc sont autant de paramètres favorables à la réussite du programme.

Législatif : Le Statut de l'auto entrepreneur simplifié en 2015 permettra à nombre des jeunes d'accéder au programme et à l'entrepreneuriat. L'intégration de l'économie informelle est érigée en priorité nationale et représente un des chantiers du Plan d'Accélération Industrielle qui a pour objectif d'inciter, en plus grand nombre, les acteurs de l'informel à faire partie d'un écosystème où ils trouveraient profit à produire de la valeur. Les leviers sur lesquels l'action porte sont multiples. Conformément à la Convention relative à l'intégration du secteur informel et à l'accompagnement de la TPE, conclue le 2 avril 2014, un dispositif complet d'intégration est mis en place. La loi instaurant le statut d'auto entrepreneur a été adoptée en janvier 2015. C'est un texte réglementaire qui vise à promouvoir l'esprit d'entreprendre, et à faire de la création de la TPE un levier pour générer des emplois et de la valeur, le statut auto entrepreneur étudiant qui a été finalisé.

Théorie du changement



Sphère d'influence



Sphère d'intérêt

Bénéficiaires directs

Le programme vise entre autres le renforcement des capacités en matière d'entrepreneuriat des jeunes de : Les fonctionnaires du Ministère de L'Intérieur et du Ministère de l'Emploi (État), des Conseillers de l'ANAPEC (État), des accompagnateurs de l'écosystème entrepreneurial au Maroc.

- Jeunes désirant accéder à l'entrepreneuriat
- Jeunes exerçant une activité dans le secteur informel et qui souhaitent se formaliser
- Jeunes entrepreneurs dans le secteur formel désirant se développer
- Jeunes exerçant des activités économiques et solidaires

Contribuer à la promotion de l'autonomisation des Jeunes au Maroc

Politique, les politiques en faveur des Jeunes au Maroc sont soutenues par l' autorité royale.

Economique

-Croissance économique positive
Les Jeunes ont accès aux sources de financement

Social

Evolution du contexte socio-économique dans certaines régions (le programme travaillera également sur la sensibilisation à l' entrepreneuriat jeunes).

Technologique

Limitation des opérateurs sur l'accès au VOIP, volonté gouvernementale de numériser le pays

Environnement,

Nombreuses initiatives gouvernementales au Maroc, comme le plan Maroc vert , le Maroc 2030

Légal

Finalisation du statut auto entrepreneur pour les aspects protection sociale

Intégration dans le programme Min Ajliki 2.0

Le partenariat est la relation entre deux ou plusieurs organismes pour la mise en œuvre d'un programme, qui repose sur la coopération, respectant l'égalité de pouvoir des parties et se basant sur l'échange, la confiance, le respect des engagements, la transparence et la réciprocité. C'est un processus dynamique qui doit s'inscrire dans la durée, sur des compétences données et une vision partagée d'un objectif de solidarité internationale. Au regard des critères de qualité standard d'un partenariat efficace, les partenaires engagés s'inscrivent dans :

1. Convergence de vue sur la portée stratégique et les finalités du programme : le programme porte sur un sujet stratégique pour la Maroc, celui de l'insertion socio professionnelle des jeunes. Le programme a été élaboré sur la base des attentes exprimées d'une manière commune entre les partenaires lors de rencontre pour sa formulation notamment sur les axes, les indicateurs et la Baseline. Ces attentes prennent en compte celles du Gouvernement, de la société civile et le secteur privé.
2. Co-élaboration de la stratégie de mise en œuvre : le programme s'inscrit dans la complémentarité de la stratégie du partenaire (objectifs, résultats, indicateurs, activités).
3. Degrés et modes d'implication des partenaires dans le programme : en dépit de la répartition des rôles, des indicateurs et des résultats par partenaire, il n'en demeure pas moins que la responsabilité est partagée par l'ensemble. L'ensemble des partenaires sont représentés dans tous les organes de pilotage du programme
4. Entente sur une répartition des rôles, activités et moyens : ils sont définis dans les résultats en fonction des moyens des partenaires, des synergies.
5. Complémentarité des compétences et des moyens : c'est une approche intégrée, les partenaires font tous partie de la chaîne de création d'entreprises et d'amélioration de l'employabilité. Des conventions de partenariats seront développées afin de renforcer et promouvoir l'entrepreneuriat et l'amélioration de l'employabilité. Les partenaires représentent tous un maillon de la chaîne. Toutes les actions optimisent les moyens par rapport aux résultats attendus à travers des synergies ou des complémentarités.
6. Réciprocité : dans le cadre de ce programme, nous sommes au-delà de cette notion, d'une part le programme répond à des besoins du pays, les solutions sont proposées par les partenaires, le programme est ce qui rend possible la réalisation de ses objectifs. De plus, le savoir-faire en matière d'accompagnement intéresse beaucoup des acteurs belges, tels qu'ACTIRIS à Bruxelles.
7. Inscription de cette relation dans le temps : le partenariat est fixé dans le temps avec des objectifs à atteindre sur base d'indicateurs, néanmoins il reste évolutif. La convention de partenariat de base stipule qu'il est possible de développer d'autres conventions chaque fois que nécessaire en fonction des besoins des publics cibles.
8. Qualité des relations humaines dans le partenariat : cette qualité est basée sur un décloisonnement horizontal et vertical déjà présent dans le programme Min Ajliki. Dans le premier cas, nous opérons sur base d'une égalité entre les partenaires et dans le second cas, au sein des structures partenaires, entre la direction centrale et les entités régionales afin d'obtenir un meilleur impact. L'APEFE est intégrée au sein des structures partenaires marocaines.
9. Transparence : elle se pratique tous les jours sur le terrain dans les échanges d'information entre partenaires, mais également dans la réalisation des dossiers d'Appel d'Offres du programme ainsi que dans la sélection des prestataires à laquelle les partenaires sont impliqués. Enfin souvent, les budgets pour réaliser des études, formations ou actions de sensibilisation sont des budgets partagés.

Le programme des jeunes sera mis en œuvre sous forme d'un partenariat entre l'APEFE et ses partenaires marocains. Une convention multi partenariale sera signée par les parties prenantes pour sceller ce partenariat.

Elle définira les responsabilités mutuelles et les engagements de chacune des parties. Les modalités de gestion seront reprises dans la convention précisant les missions, attributions et prérogatives des entités de pilotage et de coordination. Le programme dispose de quatre organes de gestion, de suivi stratégique et de proximité dont l'objectif est de renforcer la cohésion et de permettre une gestion commune basée sur l'esprit d'équipe.

Un comité de pilotage (COFIL), sous la présidence du Ministère du Travail et de l'Insertion Professionnelle, sera institué dans l'objectif est de définir les orientations générales de l'Intervention.

Le Comité de Pilotage Opérationnel (CPO) assure un suivi annuel de l'orientation stratégique et de la mise en œuvre du programme. **Le Comité Technique de Suivi (CTS)** assure un suivi trimestriel sur la mise en œuvre technique du programme. **Le Comité de Direction (CdD)** assure le suivi mensuel de l'exécution des activités et de la gestion des ressources humaines et financières. **Les Unités de Gestion de Programme (UGP)** assurent le suivi opérationnel, régulier, connecté au terrain et en lien avec les dynamiques territoriales.

L'exécution du programme est réalisée conjointement par l'APEFE et ses partenaires. Les responsabilités, rôles, et tâches sont précisés dans la convention de partenariat au travers d'un tableau des indicateurs par partenaire et par région.

Un chronogramme des activités sera également validé par les partenaires en début de programme. À l'exception de l'assistance technique et de la mission d'évaluation finale qui sera gérée directement par l'APEFE et selon ses procédures, le programme sera mis en œuvre en régie par l'APEFE et ses partenaires.

L'exécution du programme sera gérée selon les procédures administratives de l'APEFE. Les critères HARMO ci-dessus cités montrent à quel point le programme doit tenir compte des aspects liés à l'harmonisation, l'alignement et la responsabilité mutuelle tels que définis. Le programme entretiendra une relation de concertation avec les autres activités des partenaires afin de développer les synergies requises pour une meilleure efficacité des actions entreprises.

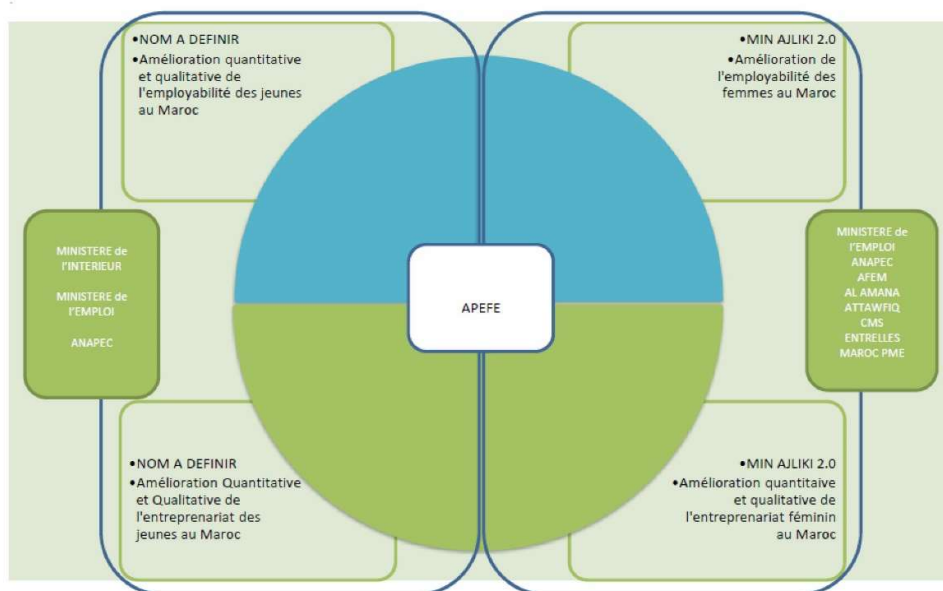
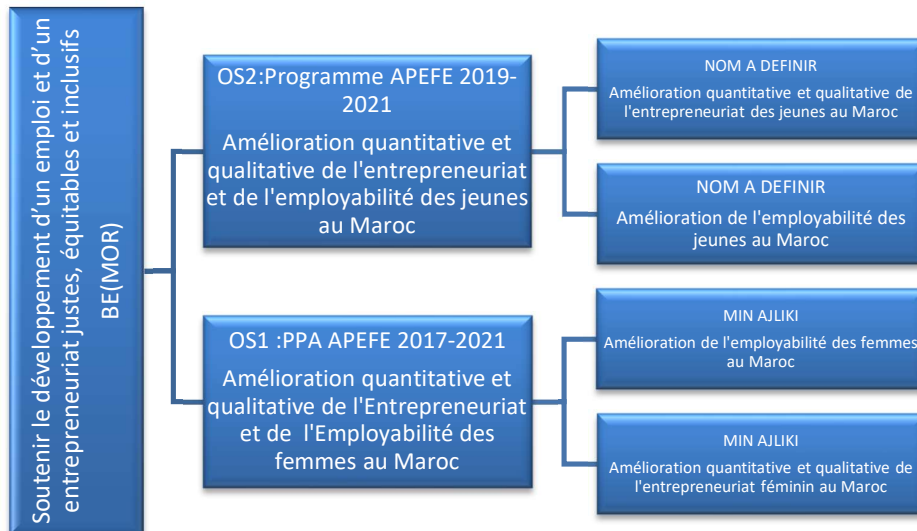
La volonté est de faire un Upscalling du programme Min Ajliki 2.0 qui va intégrer le programme jeune. Pour ce faire, il est essentiel d'opérer sur deux OS : OS1 : Min Ajliki 2.0 et OS2 : programme jeunes afin de pouvoir intégrer les deux programmes tant au niveau de la méthodologie que des ressources disponibles en évitant les doubles financements.

La méthodologie est basée sur le processus du changement et débouche sur une structuration de l'intervention autour de 6 grands axes, déjà présents dans le programme Min Ajliki :

- R1- L'Esprit d'entreprendre des jeunes est promu au Maroc
- R2- Les compétences entrepreneuriales des jeunes sont améliorées (précréation et création)
- R3- Les capacités managériales des jeunes sont améliorées (post-crétation)
- R4- L'Employabilité des jeunes non diplômés est améliorée
- R5- La digitalisation des gestions de l'information, de la connaissance et de la communication est opérationnelle au sein du programme
- R6- Le management participatif et multi partenarial territorial du programme est renforcé

Cela permettra des synergies et complémentarités entre les deux programmes de la façon suivante :

Plan des futurs programmes : BE(MOR)³³ : BE(Belgique) MOR (MOROCCO).



PARTIES PRENANTES ET LEUR ROLES

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

³³Ce nom qui représente l'ensemble des deux programmes sera proposé lors du premier comité de Pilotage .

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

Le MTIP est membre du Comité Ministériel de l'Emploi présidé par le Chef du Gouvernement. Ce comité est chargé de mettre en place la stratégie nationale pour l'emploi et d'élaborer des plans nationaux de promotion de l'emploi. Il arrête à cet effet les orientations stratégiques en matière d'emploi. Le Ministre du Travail et de l'Insertion Professionnelle préside le Comité Technique de Suivi de l'Emploi (CTE) qui est chargé d'informer du Bilan des réalisations de la SNE au regard des résultats d'évaluation des Programmes de l'Emploi, de renforcer les dimensions sectorielle et territoriale des Programmes de l'emploi, de renforcer le dispositif statistique du marché du travail et de proposer les mesures d'emploi utiles.

Le Ministère du Travail et de l'Insertion Professionnelle est signataire de la Convention spécifique conclue entre le Royaume du Maroc et le Royaume de Belgique relative à l'intervention « entrepreneuriat », prévue dans le programme de coopération 2016-2020. Le rôle du MTIP consiste à assurer la cohérence des objectifs et activités du programme avec la politique publique et les orientations stratégiques en matière de promotion de l'emploi. Il est en charge du pilotage stratégique du programme et assure à ce titre la présidence du Comité de Pilotage (COFIL) et du Comité de Pilotage Opérationnel (CPO). Il assure ainsi le suivi du déroulement et de l'exécution du programme.

Ministère de l'Economie et des Finances

Le Ministère de l'Economie et des Finances est signataire de la Convention spécifique conclue entre le Royaume du Maroc et le Royaume de Belgique relative à l'intervention « entrepreneuriat », prévue dans le programme de coopération 2016-2020. A ce titre, il est membre du Comité de Pilotage lié à la mise en œuvre de cette proposition d'action.

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

L'ANAPEC est l'organisme en charge de la mise en œuvre des stratégies gouvernementales en matière d'emploi et d'auto emploi, et est le partenaire qui constituera la colonne vertébrale de ce programme, comme pour le programme Min Ajliki 2.0.

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'insertion socio professionnelle et 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). • Gestion et pilotage des différents programmes et mesures pour la promotion de l'emploi salarié et indépendant. 	<ul style="list-style-type: none"> • Parcours/modules unifiés pour tous types de porteurs de projetset chercheurs d'emploi ; • Faible suivi post-crétation • Insuffisance des ressources humaines pour un encadrement personnalisé regard au nombre des usagers • Déficit en termes d'accompagnement digitalisé des usagers,

<ul style="list-style-type: none"> • 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 national et international • Structuration et professionnalisation progressive des activités liées à l’auto-emploi • Équité 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) pour le financement des projets • Mise en place de plateformes régionales pour le financement des projets 	<ul style="list-style-type: none"> • 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) • Le Plan National de Promotion de l’Emploi 2017 - 2021 • la feuille de route de la rencontre sur l’emploi et la formation, • La Stratégie Nationale intégrée de la Jeunesse 2015-2030 • Opportunités offertes par le plan de développement 2016 – 2020 de l’ANAPEC • La nouvelle stratégie nationale de la TPE et promulgation de la loi 144/13 relative au statut de l’auto entrepreneur • Émergence de tissu économique dans les différentes régions du Maroc suite au plan de la régionalisation, • 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 création d’entreprises par les banques • Séparation du financement de l’accompagnement augmentant la réticence des jeunes • Insuffisance dans l’accompagnement post création des jeunes créateurs avec pour corolaire 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.

Rôle de l'ANAPEC dans le projet

Niveau central :

- Assurer le secrétariat du Comité de Pilotage Opérationnel, préparer et participer aux réunions y-afférentes ;
- Assurer un rôle d'interface : coordonner avec les autres divisions, directions régionales et les acteurs et institutions au niveau régional ;
- Promouvoir le programme, de concert avec l'APEFE et les partenaires régionaux, (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'entreprises et l'intermédiation en emploi des non diplômés ;
- 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 ;
- Évaluer et contrôler la qualité des différents services et prestations en matière de l'auto-emploi et l'intermédiation en emploi des non diplômés 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

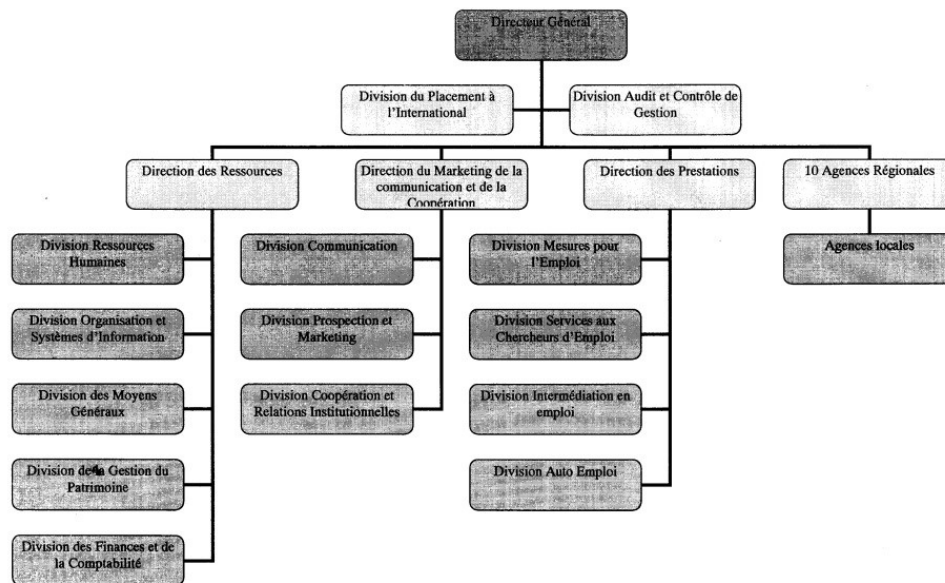
- Assurer le secrétariat des comités régionaux (UGP), préparer et participer aux réunions y-afférentes ;
- Promouvoir le projet au niveau régional auprès des acteurs régionaux concernés par la thématique de l'auto emploi et l'intermédiation en emploi des non diplômés ;
- Déployer le projet au niveau 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 ;
- Être 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 ces activités ;
- Piloter les incubateurs (au cas où ces derniers existent dans les agences) ;



Organigramme de l'ANAPEC (Source : ANAPEC 2020)

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 porteurs de projets, âgés de 18 à 35 ans sans aucune restriction, à travers un accompagnement sur les phases 3, 4 et 5 (pré création, création et post création) ainsi que l'amélioration de l'employabilité et l'accompagnement à l'insertion des jeunes n'ayant pas de diplômes.

Pour capitaliser sur l'expérience réussie de Min Ajliki, l'APEFE mettra en œuvre également l'intervention de coopération bilatérale d'Appui au Développement de l'Entrepreneuriat des Jeunes au Maroc.

Compte tenu de la présence de nombreux dénominateurs communs entre les deux programmes (mêmes sources de financement, partenaires – notamment l'ANAPEC - bénéficiaires, régions cibles, activités, etc.), plusieurs synergies seront développées :

- Participation croisée aux Instances intermédiaires de gouvernance des 2 programmes (partage d'informations sur les orientations, les plans d'actions et les réalisations) ;
- Capitalisations croisées ;
- Participation du présent programme aux plateformes de l'entrepreneuriat créées par le projet Min Ajliki au niveau régional avec l'ANAPEC ;
- Échange 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 (voir 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 e-learning à développer pour l'ANAPEC ;
- Réalisation d'études communes (analyse des attentes des bénéficiaires des jeunes porteurs de projets dans les régions ciblées, analyse des freins de promotion de l'auto-emploi dans ces régions, identification des niches d'auto emploi, etc.).

Conseils de Région

Actuellement, la région au Maroc vit un tournant historique dans la voie de la décentralisation territoriale. En vertu de la loi organique 111-14 relative à l'organisation régionale, les régions commencent à jouir d'une vraie autonomie administrative et financière grâce au transfert du pouvoir d'ordonnement du Wali au Président et d'une personne morale lui permettant de gérer les affaires de la région dans les limites autorisées par les textes législatifs et réglementaires connexes.

Les conseils des régions ont été créés pour enclencher une dynamique de développement intégrée, ils sont cependant chargés d'engager les actions nécessaires à la promotion de l'emploi en conformité avec des orientations fixées à l'échelle nationale, notamment la création de centres régionaux de l'emploi et du développement des compétences pour l'insertion des jeunes dans le marché du travail.

Dans ce cadre, leur contribution au projet pourrait se résumer comme suit :

- Promouvoir le présent programme, de concert avec les partenaires du programme, 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 des 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 ;

Acteurs du réseau partenarial qui accompagnent les jeunes entrepreneurs

Les principaux acteurs du réseau partenarial accompagnant les jeunes entrepreneurs seront représentés dans le programme. Les partenaires de premier niveau du programme Min Ajliki 2.0 seront invités prioritairement à signer ces conventions.

Les partenaires régionaux comme les Wilayas, les conseils régionaux, l'INDH, les CRIs, les CCIS, les antennes régionales de la CGEM ainsi que les Associations et ONGs le seront également. Tous les acteurs pertinents pour le programme qui opèrent au niveau opérationnel dans les domaines du développement de l'auto emploi et l'employabilité (associations, bailleurs de fonds, fondations, etc.) le seront aussi. Une fois mis en œuvre, le projet identifiera les acteurs présents dans les régions et cherchera à développer des synergies à valeur ajoutée.

Chacun de ces acteurs agit sur 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 dans le cadre du 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.) ;
- Identification de la cible de non diplômés pouvant bénéficier de projets d'amélioration d'employabilité et d'insertion sur le marché du travail,

- 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'entreprises ;
- La prise en charge par le projet de certaines activités réalisées par ces acteurs au profit des porteurs de projets.
- L'échange des bases de données, les diagnostics territoriaux, les métiers à fort besoin ...pour l'amélioration de l'employabilité.

POPULATION CIBLE

Les principaux bénéficiaires visés par cette intervention sont des jeunes hommes ou femmes marocains de nationalité, migrants ou réfugiés installés au Maroc de façon régulière de 18 à 35 ans, diplômés ou pas, ayant pour objectif leur insertion socio professionnelle soit en tant que salariés ou entrepreneurs.

Par rapport à l'entrepreneuriat, le programme est ouvert aux entreprises nouvellement créées ou celles existantes désirant se développer, érigées en toutes les formes d'entreprise, Individuelle (Activités Génératrices de Revenus, personne physique, auto-entrepreneur) ou collective (coopératives, associations, GIE.....). Celles souhaitant passer de l'économie informelle à l'économie formelle seront aussi appuyées.

Les entreprises collectives sont considérées comme faisant partie de la cible du programme dès lors que leur principal gérant a moins de 35 ans, même s'il est lié à des associés plus âgés dépassant les 35 ans. L'association de jeunes à des personnes plus expérimentées est d'ailleurs encouragée pour augmenter les chances de réussite.

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 ans³⁴. 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 les femmes, comme relevé dans le rapport « *Morocco – Empowering Women for a more open, inclusive and prosperous society* » de la Banque Mondiale (juin 2015).

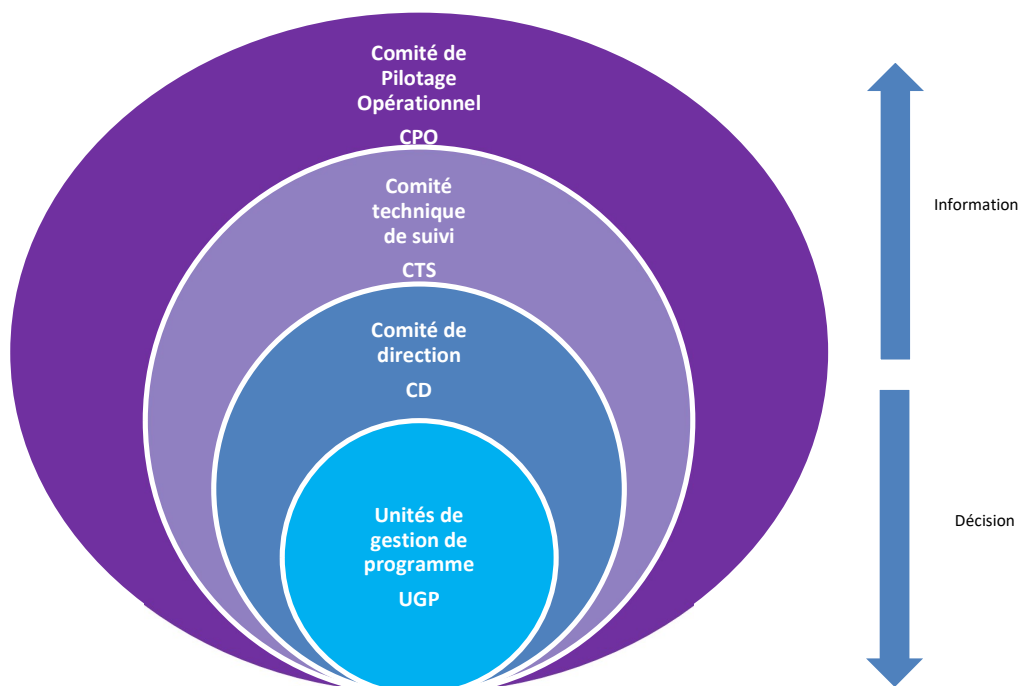
³⁴ APEFE – Min Ajliki, 2016

Par rapport à l'emploi salarié ou l'amélioration de l'employabilité, le programme ciblera essentiellement la même catégorie de jeunes que ceux de l'entrepreneuriat, sauf que ceux-ci désirent développer un métier, acquérir les meilleures méthodes de recherche d'emploi ou renforcer leurs compétences de savoir être (softskills) qui leur permettront de s'insérer le plus facilement possible dans le vie active.

Autres bénéficiaires du programme :

- La Division « Auto Emploi » relevant de la Direction des « Prestations » de l'ANAPEC qui est composée de trois ressources chargées du développement des offres de services relatives à l'auto-emploi et le suivi des activités du réseau des agences locales et l'animation des dynamiques territoriales ;
- La Division des « Prestations aux chercheurs d'emploi » composée de 4 ressources dédiées aux développements de services aux chercheurs d'emploi et le suivi des activités du réseau en termes d'insertion.
- Les conseillers spécialisés en création d'entreprise qui sont à la base des conseillers en emploi, etc.
- Les conseillers en emploi chargés d'accompagner les jeunes à l'insertion et l'animation des ateliers de recherche d'emploi,
- Les équipes des Ministères partenaires du programme pour des formations spécifiques.

Structure organisationnelle



L'équipe d'intervention est ancrée institutionnellement à l'ANAPEC (Casablanca et régions).

GOVERNANCE

Les organes de gouvernance de l'intervention sont comme suit :

➤ Le Comité de Pilotage (COFIL)

Le Comité de Pilotage est l'instance chargé de la mise en place des orientations stratégiques ainsi que des changements budgétaires majeurs pouvant être opérées sur l'intervention.

Il est composé du :

- Secrétaire Général du MTIP (Président),
- Représentant du MEF (Direction du Budget),
- Représentante Résidente d'Enabel,
- Représentant de l'ANAPEC

Ce Comité de Pilotage se réunit deux (2) fois par an. Chaque réunion est assortie d'un procès-verbal. Ses règles de fonctionnement feront l'objet d'un consensus entre les membres.

➤ Le Comité de Pilotage Opérationnel (CPO)

Le Comité de Pilotage Opérationnel est l'instance de décision chargée de la déclinaison des orientations stratégiques et de la validation des documents de programmation et de suivi-évaluation. A ce titre, il :

- Examine et valide les orientations stratégiques ;
- Examine et valide les orientations du programme et les éventuels recadrages techniques proposés par le CTS ou le COFIL ;
- Examine et valide les éventuels aménagements budgétaires proposés par le CTS ou le COFIL ;
- Examine et agréé les Schémas Annuels de Planification et les Tableaux Annuels des Ressources proposés par le CTS ou le COFIL ;
- Supervise la gestion des ressources affectées par chacune des parties ;
- Assure la diffusion des résultats auprès des parties et les informe des évolutions institutionnelles et politiques pouvant influencer l'impact des actions ou pouvant être influencées par les actions ;
- Valide les rapports de suivi, d'évaluation, d'activités et d'exécution ;
- Valide, le cas échéant, les termes de référence des évaluations externes proposés par le CTS ;
- Facilite l'organisation des évaluations internes et/ou externes en mettant notamment à disposition des évaluateurs l'ensemble des informations utiles.

Le comité de pilotage est composé des représentants des institutions partenaires du programme. Sa présidence est assurée par le Secrétaire Général du Ministère du Travail et de l'Insertion Professionnelle. Le comité pourra s'adjoindre toute autre institution dont la contribution est utile pour l'exécution du programme. Enabel Maroc assiste aux réunions du comité de pilotage opérationnel à titre d'observateur

Le Comité de Pilotage Opérationnel applique les modalités de fonctionnement suivantes :

- Le Comité de Pilotage Opérationnel se réunit au début du programme afin d'entériner l'ensemble des documents de programmation et de répartir les rôles entre les acteurs.
- Au cours de la première réunion, le Comité de Pilotage Opérationnel établit son Règlement d'Ordre Intérieur.
- Les modalités de tenue des réunions et de validation des documents sont arrêtées de commun

accord en favorisant la transparence, l'équité et l'efficacité.

- Il se réunit ensuite au minimum une fois par an afin d'apprécier l'état d'avancement du programme, le rapport d'exécution annuel.
- Il se réunit à la fin du programme afin d'en évaluer les résultats et l'efficacité et pour valider le rapport d'exécution et le bilan financier final.
- Les décisions du CPO sont prises par consensus. Chaque réunion fera l'objet d'un PV dans les 15 jours qui suivent la date de réunion. Les PV sont diffusés à tous les membres.
- Il peut être fait appel à des personnes ressources en fonction de l'ordre du jour des réunions.
- Le secrétariat du comité est assuré par l'APEFE

➤ **Le Comité Technique de Suivi**

Le Comité Technique de Suivi est l'instance chargée du suivi opérationnel du programme. A ce titre, il :

- Arrête avant la fin de février de chaque année le Schéma Annuel de Planification (SAP) qui développe en sous activités le chronogramme général des activités joint en annexe de la présente et qui fait partie intégrante de la présente convention ;
- Propose au CPO, d'éventuels aménagements et recadrages qu'ils soient techniques (changements d'OS, de R, d'activités, d'IOV, de planning, ...) ou budgétaires (réaffectation des ressources, ...) ;
- Présente aux membres du CPO, les rapports des réunions techniques de suivi ;
- Valide les rapports annuels et finaux de suivi-évaluation et les transmet au CPO.

Le CTS est composé des représentants du Ministère du Travail et de l'Insertion Professionnelle, de l'ANAPEC et de l'APEFE ou tout autre partenaire qui s'adjoindrait au programme.

Le Comité Technique de Suivi peut inviter, en qualité d'observateur ou d'expert, toute personne qui apporte une contribution au programme ;

Le CTS se réunit semestriellement. Le planning des réunions des CTS est repris dans les Schémas Annuels de Planification (SAP). Au cours de sa première réunion, il établit son Règlement d'Ordre Intérieur.

➤ **Le Comité de Direction**

Le comité de direction est une instance interne à l'APEFE, elle est chargée de la gestion quotidienne du programme.

Il se compose de l'Administrateur du programme, des managers des projets et des assistants techniques.

A ce titre il supervise :

- La planification mensuelle et la supervision de l'exécution des activités ;
- La gestion financière des dépenses inhérentes au programme ;
- La liquidation des dépenses ;
- La tenue à jour de GESLOC et GAEL ;
- La gestion des ressources humaines affectées au programme et notamment le recrutement des AT locaux et Internationaux ;
- La gestion des ressources matérielles affectées au programme ;
- La préparation et la mise à jour des rapports mensuels, annuels et finaux de suivi-évaluation du programme ;
- La préparation des rapports semestriels, annuels et finaux de suivi-évaluation et les transmet au CTS ;
- L'élaboration avant le 1er février de chaque année du Schéma Annuel de Planification (SAP) qui développe en sous activités le chronogramme général des activités joint en annexe de la présente et qui fait partie intégrante de la présente convention ;
- Le recueil des données permettant de mesurer les valeurs des IOV ;
- La mise en place éventuelle, sous sa responsabilité, de structures de gestion régionales ;
- L'approbation préalable de toutes les parties en Comité de Direction de toutes les sous-traitances éventuelles des activités à des prestataires de services ou des partenaires.

➤ **L'Unité de Gestion du Programme**

L'Unité de Gestion de Programme régionale est l'instance chargée de la gestion quotidienne du programme au niveau des régions. Il se réunit une fois par trimestre.

A ce titre elle assure :

- La planification trimestrielle et la supervision de l'exécution des activités de la région ;
- La préparation et la mise à jour des rapports mensuels, annuels et finaux d'exécution des activités du programme de la région ;
- La préparation des rapports semestriels, annuels et finaux d'exécution et les transmet au CTS ;
- L'élaboration avant le 1er février de chaque année du Schéma Annuel de Planification (SAP) qui développe en sous activités le chronogramme général des activités joint en annexe de la présente et qui fait partie intégrante de la présente convention ;
- Le recueil des données permettant de mesurer les valeurs des IOV ;

L'UGP se compose de représentants - gestionnaires désignés par chacun des partenaires marocains ayant une présence régionale et du représentant de l'APEFE ;

L'UGP élabore un rapport mensuel des activités du programme qu'elle diffuse aux membres du CTS et du CPO ;

L'UGP peut mettre en place des structures de gestion régionales. Elle reste responsable du fonctionnement de celles-ci.

Modalités de gestion des ressources

Ressources humaines

Nous parlons ici d'un upscaling d'un programme existant et qui a fait ses preuves dans sa méthodologie d'exécution sur le terrain. Le personnel attaché au programme Min Ajliki a une expertise reconnue au Maroc par ses partenaires et par les organisations internationales. Rappelons que les partenaires centraux de ce programme jeune, le Ministère du Travail et de l'Insertion Professionnelle et l'ANAPEC, sont deux des huit partenaires de base du programme Min Ajliki 2.0.

C'est pourquoi nous proposons que les ressources du programme Min Ajliki, soient mises à profit dans le nouveau programme afin de diminuer les charges RH, mais également de permettre au programme de démarrer rapidement et de manière optimum tout en opérant un transfert de connaissances et de compétences vers la composante PADEJ.

Il y a deux types de ressources humaines : les internationales et les locales. Depuis son lancement en 2013, le programme Min Ajliki a souhaité limiter le nombre d'expatriés sur cette intervention afin d'utiliser le savoir-faire local et répondre aux particularités territoriales du programme. Il est proposé de garder cette structure pour l'upscaling afin de ne pas perturber l'écosystème mis en place.

L'Administrateur de programme Min Ajliki, seul expatrié, sera mutualisé pour le second programme mais restera à charge du programme Min Ajliki.

Les cinq autres ressources humaines locales du programme Min Ajliki seront responsables de la stratégie liée à leurs domaines et assureront des missions d'encadrement des nouvelles ressources. Ils maintiendront les liens et la cohérence entre les deux programmes. Cette disposition est réaliste car l'engagement des relais permettra de dégager entre 10 et 15% du temps de ces ressources, essentiellement du travail administratif, qui pourra être mis à profit dans l'encadrement des relais. Le coût de ces cinq ressources ne seront pas imputées sur le budget du PADEJ. Ce sont les postes de 1 à 5 repris ci-dessous :

Poste 1 : Responsable stratégique en communication, sensibilisation et vulgarisation, affecté aux sièges des partenaires du programme ;

Poste 2 : Responsable stratégique en ingénierie de formation et accompagnement affecté aux sièges des partenaires du programme ;

Poste 3 : Responsable stratégique en Capitalisation, suivi et évaluation, affecté aux sièges des partenaires du programme ;

Poste 4 : Responsable stratégique gestion administrative, gestion qualité, système de suivi et partenariat ;

Poste 5 : Responsable gestion financière et comptable.

A ces profils doivent se rajouter les ressources humaines recrutées spécifiquement pour le PADEJ qui sont d'une part les nouveaux Assistants Techniques Locaux juniors (ATL), ceux-ci à temps plein et comme suit :

Poste 6 : ATL- Chargé de la formation et de l'accompagnement junior (AO1 05)

Poste 7 : ATL- Chargé de la Communication – Sensibilisation junior (AO2 01)

Poste 8 : ATL- Chargé du Suivi et Évaluation junior (AO6 05)

Poste 9 : ATL- Secrétaire Pôle Administratif et Financier junior (ZO1 01)

Ces ressources humaines affectées au programme et recrutés par l'APEFE sont liées à l'APEFE par un contrat d'emploi. Ils agissent sur base d'un ordre de mission. L'APEFE en est l'employeur exclusif et conserve toutes prérogatives en l'espèce.

A ce titre, elle sélectionne les assistants techniques et paye leur traitement (grille de référence Enabel Maroc), les avantages complémentaires conformément à ses règles internes et au Droit du travail en vigueur au Maroc pour le personnel local et les avantages complémentaires conformément à ses règles internes.

Les futurs recrutements des ATL feront l'objet d'une procédure transparente basée sur un appel à candidature comprenant notamment le profil du candidat et la description des tâches.

Les relais régionaux du programme ;(AO6 10) : le programme doit renforcer les dynamiques régionales à travers un grand rôle accordé aux Unités de Gestion du Programme (UGP) dans la définition de la stratégie et des priorités régionales, et cela en lien avec les diagnostics régionaux. Ces relais seront intégrés au sein de l'équipe APEFE avec les coordinateurs régionaux Min Ajliki et faciliteront les opérations et activités entamées au niveau de chaque région (processus régional).

Ce travail sera assuré par des jeunes auto entrepreneurs qui seront sélectionnés par le programme. Ils devront :

- Renforcer la dynamique du programme dans les régions du Maroc tout en maintenant une régularité de celle-ci.
- Assurer plus de proximité du programme vis à vis des bénéficiaires et des partenaires régionaux et provinciaux
- Assurer la réalisation des démarches administratives pour la réalisation des différentes actions (recherche devis, factures, listes de présences)
- Mettre en place un coordinateur régional pour éviter la dilution des responsabilités
- Pouvoir contractualiser des objectifs à atteindre au niveau régional

Ces ressources humaines seront affectées au programme PADEJ et recrutés par l'APEFE. Elles seront liées à l'APEFE par un contrat de prestation de services. Ils agiront sur base d'un ordre de mission ou de termes de référence.

L'APEFE en sera l'employeur exclusif et conserve toutes prérogatives en l'espèce. Les futurs recrutements d'expert feront l'objet d'une procédure transparente basée sur les règles des marchés publics belges.

Ces neuf postes sont imputés sur le budget PADEJ.

Les déplacements professionnels de l'AP, du personnel local et des experts affectés au programme, tant à l'intérieur du pays qu'à l'extérieur se feront sur base d'un ordre de mission émis par l'APEFE ;

Schéma d'organisation du programme « Jeunes »:

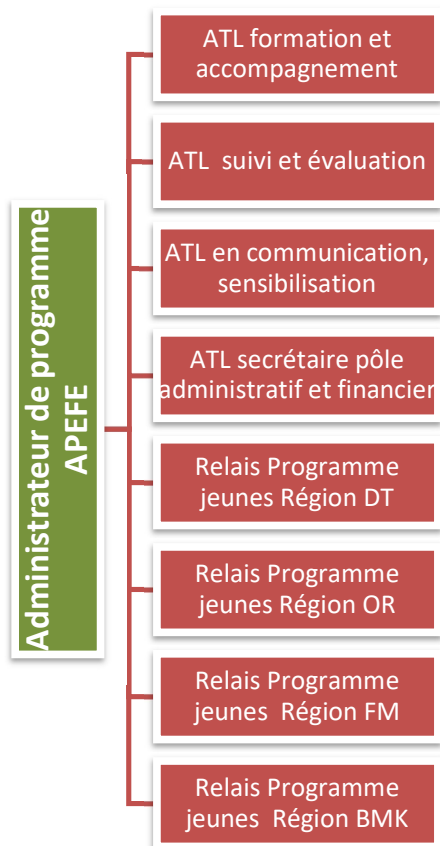


Schéma d'organisation du programme Min Ajliki

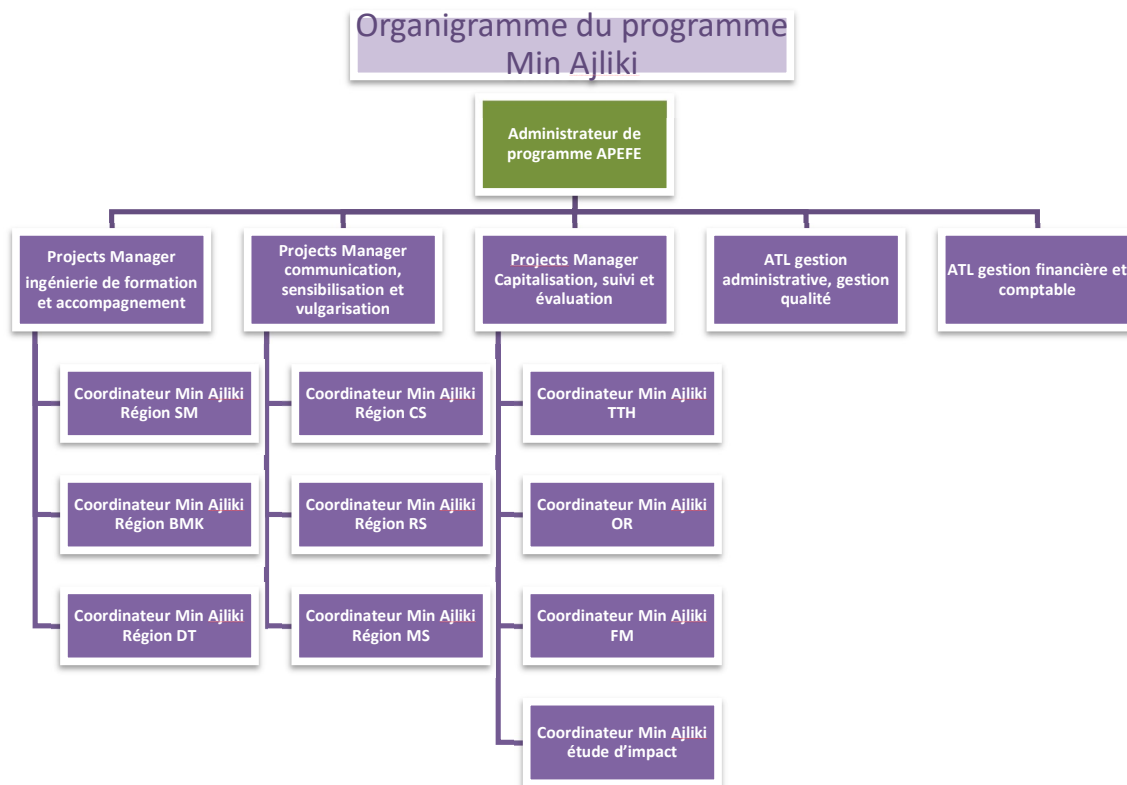
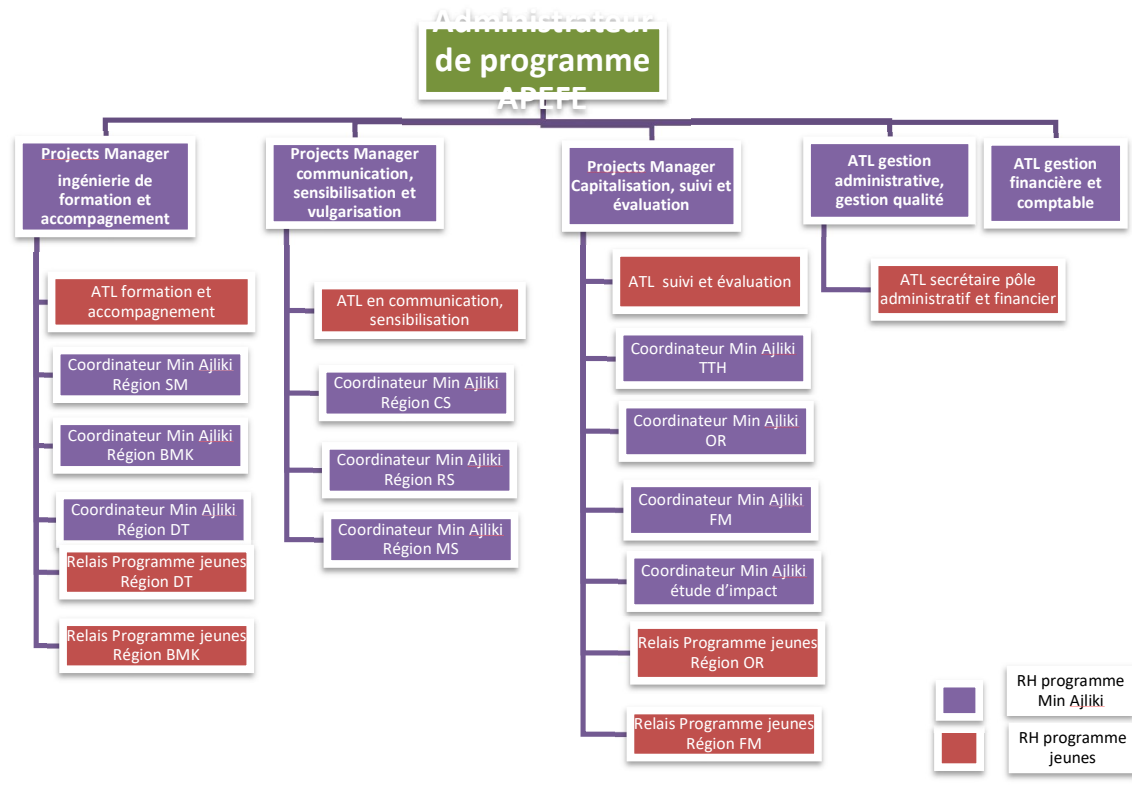


Schéma d'organisation mutualisé entre Min Ajliki et le programme « Jeunes » :



Ressources matérielles

Les achats et prestations de services se feront sur base des règles d'appel à la concurrence de l'APEFE ou de celles en vigueur au Maroc si elles s'avèrent plus contraignantes ;

Le matériel et les équipements achetés dans le cadre du programme seront remis aux partenaires immédiatement et, au plus tard au terme du programme soit le 31/12/2021 sauf si le programme fait l'objet d'une poursuite. Chaque remise sera consignée dans un procès-verbal précisant les caractéristiques des équipements et du matériel, son état et ses conditions d'utilisation pendant la durée du programme ;

Le matériel acquis dans le cadre du programme sera répertorié dans un inventaire remis à jour annuellement. Le matériel remis aux partenaires qui sera versé au patrimoine de ceux-ci, voire à leur budget ;

Le matériel acquis dans le cadre du programme servira exclusivement à l'exécution des activités de celui-ci. Les partenaires s'engagent à maintenir à la disposition du programme au moins jusqu'à son terme voire sa prolongation, les biens matériels et les équipements mis à disposition du programme ;

Du matériel et/ou des équipements peuvent être tenus à la disposition de l'AP et des Assistants Techniques (AT), pour l'accomplissement de leurs tâches. Ce matériel est restitué aux partenaires au terme du programme, sauf dans le cas d'une poursuite. En ce qui concerne les véhicules, les modalités d'utilisation se font sur la base d'une convention d'utilisation ;

Les partenaires s'engagent à assurer la sécurité, la maintenance et le fonctionnement des biens acquis et utilisés dans le cadre du programme notamment par des infrastructures adaptées les protégeant du vol. A partir de la remise définitive du matériel aux partenaires, ceux-ci s'engagent à en assurer la maintenance et le fonctionnement.

Ressources financières

Les ressources financières mises à la disposition du programme par chaque partenaire sont gérées en fonction de leur contrainte et dans le respect de leurs procédures respectives ;

Les partenaires marocains du programme transmettent, tous les mois, au CD un état des dépenses.

En ce qui concerne le financement de l'APEFE :

1° Les procédures comptables de l'APEFE applicables au programme seront reprises en annexe dans la convention de partenariat. Il s'agira en l'occurrence d'un principe de régie, l'APEFE se chargeant seule de la gestion des financements qu'elle met à disposition du programme en s'appuyant sur son Administrateur de Programme et sur ses Assistants Techniques ;

2° Les moyens financiers versés par l'APEFE le sont sur un compte ouvert à son nom. L'APEFE étant redevable des financements que l'État belge – plus spécifiquement d'Enabel – met à sa disposition, elle doit pouvoir les justifier et les contrôler ;

3° Les parties conviennent de donner mandat à l'Administrateur chargé de Programme de l'APEFE pour gérer les opérations comptables relatives au financement de l'APEFE. Le Comité de Pilotage Opérationnel a accès aux tableaux synthétique des dépenses établis en temps réel par l'APEFE au travers de son logiciel GESLOC ;

Partenariats indirects

L'APEFE se réserve le droit de signer d'autres conventions avec des partenaires indirects opérant dans le domaine de l'emploi et de la création d'entreprises. Une notification en est faite au CPO.

Communication

Visibilité

§1. Les partenaires s'engagent à faire mention des noms et logos de l'APEFE, de son bailleur de fonds, Enabel, ainsi que celui de la coopération belge au développement :

- Sur tout le matériel acquis par l'APEFE dans le cadre du programme ;
- Dans toute correspondance promotionnelle et tout rapport relatif au programme ;
- Sur la page de garde de toute publication éditée dans le cadre du programme.
- Les partenaires s'engagent également à :
 - ✓ Communiquer sur le nouveau programme en interne et impliquer et mobiliser les ressources nécessaires ;
 - ✓ Communiquer sur le partenariat avec l'APEFE et sur le nouveau programme en externe ;
 - ✓ Faire la promotion du programme lors des éléments organisés relatifs à l'entrepreneuriat et l'emploi ;
 - ✓ Faire la promotion du programme jeune lors des déclarations de presse et média ;
 - ✓ Faire la promotion du programme Jeune dans les différents réseaux sociaux (communication digitale).

Une charte graphique sera élaborée par le comité de Direction (CdD) pour toute la durée du programme.

Les parties collectent conjointement tous les documents et outils de communication relatifs aux différentes actions du programme

Procédure de suivi et d'évaluation interne et/ou externe 35

Le suivi et l'évaluation du programme jeunes s'appuieront sur les procédures en vigueur à l'APEFE (cfr manuel de procédures en annexe).

En l'occurrence, le suivi reposera sur les instances décrites ci-dessus qui se réuniront régulièrement et produiront des PV de réunion :

- Unités de Gestion Régionales de Programme (UGP) qui se réunissent trimestriellement ;
- Comité Technique de Suivi qui se réunit deux (2) fois l'an ;
- Comité de Direction du Programme qui se réunit mensuellement ;
- Comité de Pilotage Opérationnel annuel (1) ;
- Comité de Pilotage deux fois par An (2) ;

Un rapport annuel de suivi-évaluation sera produit, basé sur des scores de performances.

Toutes les données statistiques du programme seront encodées en temps réel dans le système d'information Wikipreneurs pour les porteurs de projets et des fichiers appropriés pour les chercheurs d'emploi.

³⁵ Ces procédures de suivi sont celles définies par l'APEFE dans le cadre de la mise en œuvre de ces activités. Des procédures supplémentaires pourront être mises en œuvre dans le cadre du suivi, du reporting, du contrôle et de l'évaluation de la convention de subsides, si les mécanismes en place ne permettent pas de répondre aux besoins en termes de suivi – évaluation de la mise en œuvre de la convention de subsides.

Procédures d'évaluation et de contrôle

Une évaluation externe du présent programme est prévue à la fin du programme ;

Les parties assurent l'organisation des évaluations du présent programme à charge du budget de celui-ci et sur base des termes de références ayant été élaborés par le CdD et validés par le CTS.

Chaque instance de gouvernance du programme peut demander une évaluation complémentaire du programme à charge du budget de celui-ci et moyennant les aménagements budgétaires nécessaires ;

Chacune des parties peut, à tout moment, moyennant information préalable des autres, procéder, conjointement ou séparément, à un contrôle administratif et financier ou à une évaluation sur ses fonds propres. Le cas échéant, chaque partie communique aux autres, les termes de référence ainsi que les conclusions et recommandations de ses contrôles et évaluations. Les autres parties s'engagent à fournir toutes les informations utiles à cette opération.

Durée et plan d'action indicatif pour la mise en œuvre de l'action

Items	Année 2019				Année 2020				Année 2021			
	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
Objectif spécifique : L'entrepreneuriat et l'employabilité des jeunes sont améliorés quantitativement et qualitativement au Maroc												
R1: L'esprit d'entreprendre des jeunes est promu au Maroc												
R2: Les compétences entrepreneuriales des jeunes sont améliorées (pré création et création)												
R3: Les compétences managériales des jeunes sont améliorées (post création)												
R4: L'Employabilité des jeunes non diplômés est améliorée												
R5: La digitalisation des gestions de l'information, de la connaissance et de la communication est opérationnelle au sein du programme												
R6: Le management participatif et multi partenariat territorial du programme est renforcé												

Durabilité de l'action

- Soutien du Gouvernement marocain à travers la mise en œuvre du Programme Moum'kin ;
- Renforcement des capacités institutionnelle et technique de l'ANAPEC et des autres acteurs régionaux et leurs ressources sur l'accompagnement de la population cible de l'intervention ;
- Appropriation de l'intervention par le partenaire local est renforcée ;
- Prise en compte du genre – parité hommes femmes dans le présent programme ;
- Prise en compte des zones du projet – parité rurale et urbaine, Le programme contribue aux efforts institutionnels pour le développement de la politique de régionalisation ;
- Utilisation de technologies adaptées au contexte local – viabilité technique, l'objet même du programme est d'enseigner des techniques éprouvées et adaptées au contexte local en matière de communication, de sensibilisation et de formation au développement de l'employabilité et l'entrepreneuriat ;
- La territorialisation dans la mise en œuvre des mesures préconisées par l'intervention ainsi que le mode de gouvernance ;
- Viabilité économique – capacités d'autofinancement ;
- Stratégie détaillée de désengagement ou de sevrage (relève de l'assistance technique) Dans sa conception prévue, le programme jouera le rôle de catalyseur des activités liées au développement de l'entrepreneuriat et de l'employabilité auprès des parties prenantes. Il renforcera les capacités en faisant en sorte que les acquis soient appropriés et que les opérations de sevrage soient progressives et qu'à l'issue de la phase opérationnelle du programme, les parties prenantes soient en mesure de maintenir et de renforcer les mêmes activités.

Déclaration d'absence de double financement

En signant la présente proposition, le demandeur s'engage à ce qu'aucune dépense ne fasse l'objet de double financement, i.e. qu'aucune dépense imputée à l'action n'émerge à plusieurs sources de financement (public ou privé) de façon à atteindre un niveau de couverture de plus de 100%.

Annexe - Budget de l'action

							Chronogramme							
Durée Csub : 42 mois (36 + 6)														
Convention de subsides - Budget						Unité	Quantité	Montant	BUDGET TOTAL Subsidés	%	AN 1	AN 2	AN 3	AN 4 (6 mois clôture)
Les jeunes deviennent des entrepreneurs et sont accompagnés dans la création d'auto-emploi durable									2,910,000	100%	1,024,658	1,110,084	699,984	75,274
COUTS OPERATIONNELS									2,393,750		843,500	965,600	584,650	0
A01	R1	L'esprit d'entreprendre des jeunes est promu au Maroc						403,900	14%	134,700	132,100	137,100	0	
A01	01	Améliorer les outils de communication existants	forfait	1	20,000	20,000		10,000	5,000	5,000	0			
A01	02	Développer les outils de communication	forfait	1	60,000	60,000		25,000	20,000	15,000	0			
A01	03	Réaliser des actions d'information via le digital.	forfait	1	4,300	4,300		1,700	1,600	1,000	0			
A01	04	Organiser des actions de sensibilisation	forfait	1	242,600	242,600		80,000	81,500	81,100	0			
A01	05	Recruter un ATL chargé de la Communication Junior	forfait	35	2,200	77,000		18,000	24,000	35,000	0			
A02	R2	Les capacités entrepreneuriales des jeunes cibles sont améliorés (pré création et création)						336,000	12%	105,000	139,000	92,000	0	
A02	01	Recruter un ATL chargé de la Formation et Accompagnement junior	forfait	35	2,200	77,000		18,000	24,000	35,000	0			
A02	02	Identifier les besoins en formation des jeunes	forfait	1	8,000	8,000		5,000	3,000	0	0			
A02	03	Former et accompagner les jeunes en pré création et création	forfait	1	130,000	130,000		55,000	55,000	20,000	0			
A02	04	Evaluer les actions accompagnements entreprises.	forfait	1	6,000	6,000		2,000	2,000	2,000	0			
A02	05	Former les personnes ressources des partenaires	forfait	1	100,000	100,000		20,000	50,000	30,000	0			
A02	06	Elaborer des manuels de formation	forfait	1	15,000	15,000		5,000	5,000	5,000	0			
A03	R3	Les capacités managériales des jeunes cibles sont améliorés (post création).						303,700	10%	73,700	185,000	45,000	0	
A03	01	Réaliser les actions d'accompagnement en post création et Appui à la commercialisation	forfait	1	50,000	50,000		0	30,000	20,000	0			
A03	02	Créer et/ou accompagner des incubateurs	forfait	1	153,700	153,700		53,700	100,000	0	0			
A03	03	Former les personnes ressources des partenaires en post création	forfait	1	50,000	50,000		20,000	25,000	5,000	0			
A03	04	Mener une enquête de pérennité (après deux ans) auprès des entreprises créées dans le cadre du programme	forfait	1	20,000	20,000		0	10,000	10,000	0			
A03	05	Réaliser les actions d'Appui à la commercialisation	forfait	1	30,000	30,000		0	20,000	10,000	0			
A04	R4	L'Employabilité des jeunes ND cibles sont améliorée						350,000	12%	95,000	170,000	85,000	0	
A04	01	Former les ressources des partenaires sur l'accompagnement des jeunes ND	forfait	1	70,000	70,000		15,000	35,000	20,000	0			
A04	02	Définir les besoins d'accompagnement des jeunes ND pour l'amélioration de l'employabilité.	forfait	1	15,000	15,000		10,000	5,000	0	0			
A04	03	Améliorer l'offre de services de l'ANAPEC des ND	forfait	1	25,000	25,000		10,000	15,000	0	0			
A04	04	Réaliser des Ateliers de recherche d'emploi pour les jeunes ND.	forfait	1	60,000	60,000		10,000	35,000	15,000	0			
A04	05	Réaliser des actions de formation qualifiantes pour des jeunes ND	forfait	1	180,000	180,000		50,000	80,000	50,000	0			
A05	R5	La digitalisation des gestions de l'information, de la connaissance et de la communication est opérationnelle au sein du programme						512,000	18%	302,000	150,000	60,000	0	
A05	01	Identifier les besoins en supports et outils TIC du programme	forfait	1	15,000	15,000		15,000	0	0	0			
A05	02	Assurer les frais de Maintenance du système wikipreneur	forfait	1	120,000	120,000		40,000	40,000	40,000	0			
A05	03	Elaborer et réaliser des supports visuels pour l'amélioration de l'employabilité des jeunes	forfait	1	20,000	20,000		10,000	10,000	0	0			
A05	04	Elaborer des supports visuels pour l'amélioration de l'accompagnement	forfait	1	10,000	10,000		5,000	5,000	0	0			



