



Le résumé d'évaluation



Bureau
International
Du Travail

Bureau
d'Évaluation

Jeunes au Travail - Y@W - Évaluation mi-parcours

Faits Rapides

Pays: Royaume du Maroc (Axe Kénitra-Casablanca ; Région de l'Oriental ; Région de Sous-Massa-Drâa)

Évaluation indépendante à mi-parcours : Mai 2015

Mode d'évaluation: indépendant

Domaine technique : *Entrepreneuriat des Jeunes*

Bureau administratif de BIT : Bureau de Pays de l'OIT à Rabat

Gestion d'évaluation : *Séverine Deboos*

Nom(s) de l'évaluateur : Ahmed Bencheikh

Début du projet : 2012

Fin du projet : 2017

Code du projet : MOR/12/03/CAN

Donateur & Budget de Projet: Canada (\$ 7.835.700)

Mots-clés : *Employabilité – Formation professionnelle – Entrepreneuriat féminin*

Contexte

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

L'objectif global du projet "Jeunes au travail" est l'augmentation du taux d'emploi des jeunes

hommes et femmes au Maroc, en poursuivant les résultats suivants :

1. Compétences entrepreneuriales améliorées ainsi que sensibilisation au monde de l'entreprise des jeunes femmes et hommes scolarisés.
2. Meilleur accès des décideurs gouvernementaux aux recommandations portant sur l'amélioration des politiques et programmes de promotion de l'emploi des jeunes et de l'entrepreneuriat féminin.
3. Renforcement des centres d'emploi public à offrir des services d'emploi adaptés aux jeunes femmes et hommes qui ne sont plus dans le système scolaire dans les régions pilotes.
4. Renforcement des capacités des prestataires Services aux entreprises à offrir des services d'appui financiers et non-financiers adaptés aux jeunes femmes et hommes qui ne sont plus dans le système scolaire pour les aider à créer ou développer leurs entreprises dans les régions pilotes.

Le projet vise à soutenir, aider et travailler avec les bénéficiaires à deux niveaux : les bénéficiaires directs sont les partenaires institutionnels qui bénéficient de renforcement des capacités pour à leur tour transférer les connaissances et compétences acquises aux bénéficiaires finaux. Ceux-ci sont les jeunes hommes et femmes qui bénéficient en dernier ressort des activités du projet en vue d'améliorer leur entrepreneuriat et leur employabilité.

Situation actuelle du projet

La lutte contre le chômage des jeunes est l'un des engagements majeurs et prioritaires de l'Etat au Maroc. Il fait l'objet d'un traitement volontariste et déterminé, à même de concevoir et de mettre

en œuvre des solutions durables en phase avec les réalités marocaines.

Selon les estimations les plus récentes du Haut-commissariat au Plan (HCP) en fin 2012, près de 500 000 jeunes dont 300 000 sans aucune qualification ni diplôme arrivent chaque année sur le marché du travail au Maroc avec une diversité de profils. Cette situation est d'autant plus critique que l'économie du Royaume crée, pour un point de croissance, entre 15 000 et 20 000 postes de travail, dans un contexte où la croissance moyenne au cours des dix dernières années a été de 4,9% avec des postes non pourvus dans des secteurs comme le BTP et la santé. La croissance devra atteindre 6% pour absorber les nouveaux arrivants (BAD, 2013).

En plus de la nécessité d'améliorer la performance de l'économie notamment la consolidation de la dynamique du secteur privé en vue de la création d'emplois, la réforme du système éducatif s'avère impérieuse. Pour répondre à ce défi, le Maroc a développé de nouvelles stratégies sectorielles 2012-2016. Ces stratégies visent, entre autres : (i) le renforcement de l'adéquation entre la formation et l'emploi par la diversification et la création de filières adaptées aux branches économiques ; (ii) le développement des liens entre le monde de l'éducation/formation et le monde du travail, (iii) l'encouragement de la recherche et de l'innovation ; et (iv) le développement chez les jeunes de l'esprit d'initiative et d'entreprise (BAD, 2013).

But, portée et destinataire de l'évaluation Méthodologie de l'évaluation

La mission d'évaluation à mi-parcours indépendante a été effectuée auprès de l'équipe du projet, des différents partenaires institutionnels dans les villes de Rabat, Casablanca, Oujda et Agadir, du 4 mars au 10 avril 2015. Sept focus group ont été organisés avec des bénéficiaires finaux (jeunes et femmes) à Oujda et Agadir.

Les principales limites de la présente mission d'évaluation sont : (i) la précarité des données sur la performance du projet ne permet pas une analyse approfondie des résultats ; (ii) la non-

disponibilité de certains répondants clés, en raison du manque de temps ; (iii) la non disponibilité de certains bénéficiaires finaux pour organiser des focus group, particulièrement à Agadir et dans la zone Kénitra-Casablanca.

Principaux Résultats et Conclusions

Pertinence confirmée et adhésion aux objectifs du projet

Les parties prenantes ont exprimé une large adhésion aux objectifs du projet, à ses produits, aux approches et outils. Ce projet est aussi perçu comme une initiative pertinente parce qu'elle aborde de front l'emploi des jeunes et apporte des réponses innovantes et adaptées à une problématique centrale pour le Maroc.

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

De nombreux défis à relever et ajustements à faire

A mi-parcours, le projet a dû faire face à des difficultés et défis successifs, précédemment relatés, et nous conduisent à constater que de nombreux défis sont à relever par le projet, notamment :

D'abord, le bilan, dans l'ensemble mitigé pour ce qui touche aux réalisations du projet, est très modeste pour le moment. Défi majeur du projet, le ciblage nécessite le plus important ajustement à faire par le projet, notamment à travers un travail soutenu de l'équipe chargée de la mise en œuvre et les représentations régionales (Kénitra-Casablanca, Oriental et Souss-Massa-Draâ) et l'appui des partenaires d'exécution.

Ensuite, l'organisation du projet (en interne et avec les partenaires) est à consolider sur la base

des mesures correctives apportées par le Comité de Pilotage et le Conseiller technique principal avec l'appui de la principale unité d'appui technique et de gestion du projet à Genève et les recommandations de la présente évaluation.

Enfin, la pression sera croissante, au cours des deux prochaines années, à la fois sur l'équipe opérationnelle du projet et leurs partenaires institutionnels d'exécution. C'est dire le recrutement d'un coordonnateur régional pour l'axe Kénitra-Casablanca est tout à fait indispensable. Cette option est justifiée par les raisons suivantes : (i) l'inadéquation de la durée restante du projet avec l'ampleur de ce qui reste à faire en termes de relations publiques et de mobilisation autour des objectifs ambitieux du projet, (ii) le temps nécessaire pour encadrer et motiver les coordonnateurs dans les zones cibles dans leurs missions, et (iii) la gestion des partenariats institutionnels (La réunion du CdP du 23 avril 2015 a adopté une résolution autorisant le recrutement du Coordonnateur de la zone Kénitra-Casablanca).

Recommandations et Leçons Apprises

Principales recommandations et suivi

1 : L'équipe du projet et, particulièrement les réorientations régionales des zones cibles, doivent poursuivre les efforts amorcés afin d'accroître leur capacité à exécuter leur mission en se basant sur les modes opératoires définis par le Plan de Mise en oeuvre du projet (PMO) et les préconisations du Comité de pilotage.

2 : L'équipe du projet a un travail de relations publiques à faire auprès d'autres partenaires.

potentiels pour élargir les opportunités du projet et la diversification des partenariats

3 : Le projet devrait systématiser l'intégration des approches transversales (égalité des genres, économie verte et handicap)

4 : Le projet devrait intégrer à ses processus de suivi une plus grande orientation vers le suivi des résultats, allant au-delà des suivis financiers et de la réalisation des extrants assurés pour le moment avec diligence.

5 : Le projet devrait faire évoluer le suivi des extrants à un suivi des conditions nécessaires à la réalisation des résultats

6 : Le projet devrait réviser le suivi financier du budget pour mieux refléter les lignes budgétaires par niveau de résultats.

7 : Réviser la stratégie d'intervention afin d'amplifier l'atteinte des résultats du projet.

8 : Définir le cadre organisationnel et les conditions de transfert des produits et outils expérimentés et adaptés à la partie nationale pour en assurer leur pérennisation à long terme.

9 : Promouvoir des liens stratégiques, principalement avec les partenaires d'exécution en mesure d'aider le projet à développer les approches transversales, les opportunités de création d'emplois et l'amélioration de l'employabilité des jeunes.

10 : S'engager de manière progressive et efficace dans l'appropriation des produits, outils et approches développés par le projet par les partenaires d'exécution.

11 : Renforcer les capacités des membres de l'équipe du projet et des partenaires d'exécution à intégrer efficacement les dimensions transversales du projet (genre, économie verte et handicap) dans la programmation du projet.

12 : Appuyer le projet dans la mise sur pied de sa stratégie de durabilité et le processus de sortie avant la dernière année.

Leçons apprises

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

Le bilan est plus critique lorsqu'il s'agit des facteurs qui ont entravé la mise en oeuvre du projet au cours de la période 2012-2013. Ces faiblesses sont aujourd'hui bien identifiées et acceptées par les parties prenantes. Des correctifs sont apportés à certaines de ces faiblesses au moment même de l'évaluation à mi-parcours. Parmi ces solutions, il convient de mentionner la mobilisation de l'équipe de gestion, du CdP et

des partenaires d'exécution. La prolongation du projet jusqu'en 2017 est un gage de confiance du bailleur de fonds (coopération canadienne au Maroc).

Enfin, d'autres facteurs externes sont importants pour l'avenir du projet et la généralisation de

l'expérience, particulièrement les opportunités (Stratégie Nationale de l'emploi, économie verte et les emplois, éducation financière). Ces facteurs externes auront une influence sur le projet, son succès ou son échec.