



Country: MAROC
Initiation Plan

Project Title:

Assistance technique au Ministère de l'Inclusion Economique, de la Petite Entreprise, de l'Emploi et des Compétences

Expected UNDAF/CP Outcome(s) : Les politiques publiques et les stratégies nationales assurent l'inclusion économique et réduisent les inégalités spatiales, socioéconomiques et entre les sexes.

Expected CPD Output(s) : Créer des revenus en faveur des populations vulnérables dans les régions reculées

Initiation Plan Start/End Dates: Nov 2021

Implementing Partner : Projets selon modalités d'exécution directe (DIM) en collaboration avec le Ministère de l'Inclusion Economique, de la Petite Entreprise, de l'Emploi et des Compétences.

Brief Description

Le marché de l'emploi au Maroc s'est aggravé ces dernières années à cause de la crise sanitaire et de la sécheresse. Le chômage a atteint 11,8% en 2021 contre 9,2% en 2019. Cette situation est plus marquée chez les jeunes de 15 à 24 ans avec un taux de 30,8%. La création de l'emploi et la lutte contre le chômage est l'une des priorités du nouveau modèle de développement et de la feuille de route gouvernementale 2021-2026.

Le Plan d'Initiation permettra une assistance technique du PNUD au Ministère de l'Inclusion Economique, de la Petite Entreprise, de l'Emploi et des Compétences pour la réussite de sa politique d'inclusion économique, d'accompagnement de la toute petite entreprise (TPE) et de la promotion de l'emploi et des compétences. Notamment, à travers la conception d'un programme pour la bonne gouvernance des différentes initiatives prévues dans le programme gouvernemental '2021-2026' en relation avec les missions du ministère.

Ce plan d'initiation permettra également :

- La mobilisation d'expertise pour l'appui à l'élaboration des contenus des programmes gouvernementaux du ministère.
- Le développement d'une stratégie de communication et d'un plan de formation pour accompagner lesdits programmes.
- Plan d'actions global, la conception et le développement couvrant le portefeuille des projets du programme gouvernemental en matière d'emploi et d'entrepreneuriat.
- La conception et le développement d'un système d'information et de suivi-évaluation.

Dans le cadre de ce Plan d'Initiation, un PMO sera conçu et opérationnel.

A handwritten signature in blue ink is located at the bottom right of the page.

Programme Period:	Nov21-Dec22
Atlas Project Number:	00140001
Atlas Output ID:	00129366
Gender Marker:	2

Total resources required	40 080 000 MAD – 4 422 474 USD (based on November exchange rate: 1 USD = 9.022 MAD)
Total allocated resources:	
• Regular	200 000 USD
• Other:	
○ Government	38 275 600 MAD – 4 242 474 USD

Signé par le PNUD :




Signé par le MIEPEEC – Ministère de l'Inclusion Economique, de la Petite Entreprise, de l'Emploi et des Compétences :

12 9 NOV 2021

Younes SEKKOURI OUBBAHESSOU

Ministre de l'Inclusion économique,
de la Petite entreprise, de l'Emploi et des Compétences

I. PURPOSE AND EXPECTED OUTPUT

Le chômage et les inégalités de revenu entravent le développement socio-économique au Maroc. En effet, selon le rapport global du PNUD sur le développement humain publié en 2020, 25% du potentiel du développement humain au Maroc est non réalisé à cause des inégalités. Ceci est marqué particulièrement chez les jeunes où le taux de chômage a atteint 30,8% en 2021. Les sous-emplois affectent quant à eux 1 million de personnes.

Dans ce cadre, le présent Plan d'Initiation a pour but de concevoir des solutions intégrées et innovantes en vue d'accompagner le Ministère de l'inclusion Economique, de la Petite Entreprise, de l'Emploi et des Compétences dans la mise en œuvre de sa stratégie en appui à la promotion de l'entrepreneuriat et la création de l'emploi décent. Sa réussite compte sur la grande volonté politique exprimée dans la déclaration gouvernementale qui met l'employabilité au cœur de ses préoccupations, ainsi que sur les synergies renforcées et l'accompagnement des porteurs des projets entre les deux programmes « FORSA » et « AWRACH »

Le programme « FORSA » a pour objectif le financement de projets pour des personnes individuelles depuis la conception de l'idée du projet jusqu'à sa concrétisation et son suivi post-crédation. Il permet d'avoir accès à un prêt d'honneur qui peut atteindre 100 000 MAD remboursable sur 10 ans. Il devrait accompagner 60 000 TPE sur 5 ans (12 000 par an).

Le programme « AWRACH » est destiné à créer de l'emploi de manière urgente et provisoire notamment pour ceux qui ont été impactés par la crise sanitaire liée au COVID-19 et aux personnes en situation difficile même s'ils ne disposent pas de qualifications particulières. Il sera mené à l'échelle territoriale en coordination avec les différents intervenants. Les bénéficiaires seront amenés à travailler dans des chantiers a durée déterminée au bénéfice de la société et de l'environnement aussi bien dans le monde rural que dans le milieu urbain. Ce programme sera mis



en place durant les années 2022 et 2023 et permettra la création de 250 000 opportunités directes d'emploi (125 000 par an).

Le partenariat entre le Ministère de l'Inclusion Economique, de la Petite Entreprise, de l'Emploi et des Compétences et le PNUD entend soutenir l'inclusion économique, notamment au Maroc. Des initiatives viendront appuyer cet objectif. Une approche intégrée et innovante se basant sur des services personnalisés d'orientation professionnelle et de formation sera conçu. Ceci stimulera l'esprit d'entreprise des jeunes à développer des chaînes de valeur ayant un fort potentiel en termes de croissance économique et d'emplois. L'opération bénéficiera de la mise en place d'un Project Management Office (PMO) fonctionnel au niveau national et territorial qui accompagnera l'accélération des résultats escomptés.

Ce projet a été formulé sous forme d'un Plan d'initiation afin de permettre la conception d'un programme d'envergure avec le ministère. Le Plan d'Initiation sera aussi l'occasion de développer des stratégies en matière de formation et de communication et d'identifier des partenaires financiers potentiels.

Il sera composé de 3 outputs principaux :

1. Conception et la mise en place d'un PMO fonctionnel.
2. Conception du contenu, expérimentations, management de la transformation.
3. Mobilisation des partenariats, financements, support et conseil.

1. Conception et Mise en place d'un PMO fonctionnel.

Il s'agit de la constitution et la conceptualisation du PMO (Organigramme, SOP, manuel de procédures, système de pilotage et de suivi...etc.) à travers une équipe disposant de compétences confirmées, dont le rôle sera :

- Planification,
- Supervision,
- Suivi-évaluation,
- Capitalisation des connaissances,
- Mise en place SI, simplification des procédures selon une approche client, et gouvernance de données,

Cette équipe sera recrutée et constituée selon les procédures du PNUD et mise sous la responsabilité du Ministre ou d'une personne déléguée par ce dernier.

Le PMO sera décliné dans un premier temps au niveau national et peut être étendu au niveau régional et local. Le PMO peut être formé notamment des profils suivants :

- Un/une Coordonnateur/rice du programme.
- Un/une chargé/e du suivi-évaluation.
- Trois (3) chargé/es de communication, presse et relations publiques.
- Un/une Expert/e systèmes d'informations et digitalisation.
- Deux (2) Expert/es en formation continue, recherches et innovation.
- Un/une Expert/e en administration et finances.
- Deux (2) Expert/e en entrepreneuriat des TPE et entreprises sociales.
- Un/une Expert/e en montage et gestion des projets.
- Un/une Expert/e Etudes de marchés et marketing.
- Un/une Expert/e en science politique.
- Un/une juriste.
- Un/une expert/e en genre/droit humain.

- Equipes pour assister.
- Equipes qui forment des antennes par Région/ animateurs (Personnes avec une bonne connaissance du terrain et des personnes avec des compétences techniques).

2. Conception du contenu, expérimentations, management de la transformation.

Afin de développer les programmes et pour avoir une vision claire sur l'approche d'intervention, plusieurs analyses et stratégies seront développées afin de mener des actions en matière de développement des capacités, de communication, d'analyse de Benchmarking, du mode de territorialisation des actions, ainsi que d'innovation et digitalisation. Dans ce cadre, le PNUD Maroc bénéficiera du soutien de son siège et son bureau régional, ainsi que d'autres réseaux.

2.1 Mise en place d'un programme de renforcement des capacités.

Un plan directeur de formation innovant sera conçu et mis en œuvre en faveur de la PMO, les cadres du ministère, les partenaires directes ainsi qu'en faveur des bénéficiaires. Ce plan inclura des dispositions de (*blended-learning*) – des dispositifs de formation mixte alliant à la fois des cours en présentiel et formation à distance – et de gamification afin de rendre le processus d'apprentissage plus ludique et immersif pour les bénéficiaires. Pour la formation continue du personnel du projet et du ministère, il y'aura également recours à du team building et coachnig, des partenariats avec des établissements offrant des programmes MBAs (Master in Business Administration), des grandes universités et écoles, des acteurs du secteur privé, des échanges de connaissances dans la cadre de la coopération Sud-Sud et d'autres formations immersives. Le renforcement des capacités permettra également la durabilité et l'institutionnalisation des nouvelles structures, processus et politiques proposés ainsi que la conduite du changement.

2.2 Organisation de grands événements.

Des événements importants seront organisés conjointement tout le long de la mise en œuvre afin de promouvoir un débat autour de l'emploi et l'avenir du travail. Des assises peuvent également être organisées à l'échelle nationale pour débattre et recommander des mesures au sujet de thématiques importantes telles que la promotion d'un emploi vert, digital et inclusif axé sur les ODD (Objectifs de développement durable), la TPE (toute petite entreprise), l'avenir du travail ou toute autre thématique pertinente.

2.3 Promouvoir la communication et la production autour des programmes.

La déclinaison de la stratégie et du plan d'action de communication aura pour objectif de vulgariser et de promouvoir la communication autour des programmes, et d'informer l'opinion publique de l'état d'avancement et des résultats en employant des méthodes de recherche et d'innovation sous format digital (campagnes et enquêtes interactives, ciblées et mesurables par l'engagement mobile et les réseaux sociaux).

L'événementiel et la production audiovisuelle auront une place de choix dans le plan de communication. Les bonnes pratiques et les cas de succès (success-stories) seront présentés sous forme de retour d'expérience. Des prix seront ensuite décernés aux meilleures pratiques pour encourager la créativité et l'innovation. Des guides et des capsules vidéos/télé seront produits pour promouvoir les résultats des programmes.

2.4 Expérimentation, benchmark, conceptualisation et dissémination.

Les programmes seront accompagnés par des activités de recherche-action et d'analyses se basant sur des enseignements tirés du benchmarking international et l'expérimentation nationale et locale. Ils mettront également l'accent sur leur contribution aux Objectifs de Développement Durable (ODDs) et au développement du capital humain au Maroc.

Ce travail permettra l'amélioration de la performance des programmes, la promotion de l'innovation, la conceptualisation et l'identification des designs et des tendances généralisables.

Ce travail peut servir également dans le cadre de la coopération Sud-Sud.

Pour approfondir la recherche, des visites d'échanges avec des pays ayant des expériences réussies en la matière seront programmées afin d'alimenter l'expérience marocaine par des idées innovatrices ayant prouvées leur efficacité.

2.5 Territorialisation des actions.

La réussite des programmes est tributaire d'une bonne déclinaison des actions sur le territoire. Ainsi, le rôle des collectivités territoriales, de l'administration locale, du secteur privé et des associations est capital pour leur déclinaison territoriale. Ces acteurs seront outillés, notamment à travers la contractualisation, le renforcement des capacités, l'innovation, la mise à disposition d'outils pratiques et d'équipement de travail.

Des ateliers de réflexions ciblés pourraient également être organisés au niveau local afin de renforcer l'intégration des bénéficiaires – notamment les personnes les plus vulnérables – en vue de favoriser une meilleure appropriation des programmes.

Dans le cadre de la constitution du PMO, du personnel sera également mobilisé au niveau local pour jouer le rôle de relais local et constituer des antennes aux programmes. Il sera composé de personnes qui ont une bonne connaissance du terrain, mais aussi de personnes à compétences techniques maîtrisant l'utilisation des nouvelles technologies.

2.6 Digitalisation et systèmes d'information

L'utilisation du digital sera au cœur du management des programmes dans leur globalité. Elle servira pour la mise en place d'un Système d'Informations pour le suivi-évaluation, mais aussi pour la capitalisation sur les résultats des programmes. Elle constituera l'essentiel de l'interface avec les bénéficiaires et les parties prenantes à travers la dématérialisation des échanges (à titre d'exemple).

Des formations spécifiques en digital seront dispensées afin de maîtriser les outils.

3. Mobilisation des partenariats, financements, support et conseil.

Cet output nous permettra une bonne gestion de ce plan d'initiation notamment en matière de planification, assurance qualité, évaluation et innovation dans la mise en œuvre des programmes.

En outre et dans le souci d'assurer une bonne gestion de ce plan d'initiation, le PNUD mobilisera de son côté une équipe composée notamment de :

- Conseiller programme,
- Un(e) chargé(e) de programme,
- Un(e) assistant(e) au programme,

- Un(e) collègue opération - achats
- Un(e) collègue du Laboratoire d'accélération,
- La chargée secteur privé et financement,
- La chargée suivi et évaluation,
- Chef des opérations,
- Un responsable financier,
- Un responsable ressources humaines.
- Chargé de communication.

Le PNUD mettra à profit, dans ce Plan d'Initiation, ses services de conseil et sa forte capacité de renforcement des synergies de partenariat en mobilisant ses réseaux nationaux et internationaux (secteur privé, universités, think tank, coopération Sud-Sud, etc.) à travers sa présence et capacité opérationnelle dans 170 pays et territoires.

La mobilisation de nouveaux partenariats stratégiques aura notamment pour objectif de i/ mobiliser des ressources supplémentaires pour ces programmes ii/ favoriser une mise en œuvre des programmes inclusifs et innovants iii/ permettre une mise à l'échelle de ces programmes afin de maximiser l'impact du développement vers l'atteinte des ODD.

Du fait que les programmes se veulent innovants aussi bien dans leur approche méthodologique que par leurs livrables, la méthode PDIA (Adaptation Itérative pour la Résolution des Problèmes), préconisée par le NMD, sera appuyée par l'arsenal méthodologique validé par le réseau des laboratoires d'accélération du PNUD. Celui-ci est basé sur l'exploration, le prototypage et l'expérimentation de solutions innovantes.

L'accompagnement du PNUD sera centré sur le développement des partenariats et la mobilisation des fonds afin d'élargir la portée des programmes. A ce titre, des actions concertées seront mises en place pour mobiliser les bailleurs de fonds au niveau régional et international.

II. MANAGEMENT ARRANGEMENTS

A short description of the individuals, organisations, and/or team structure required to conduct the activities of the Initiation Plan. If the size and scope of the Initiation Plan requires the establishment of a project board, describe the structure here and include a diagram if needed, drawing from the standard diagram provided in the full project document template.

Le Plan d'Initiation sera mis en œuvre par le PNUD selon les modalités d'exécution directe (DIM) en parfaite coordination avec le Ministère.

Un chargé de programme au sein du PNUD sera désigné pour la coordination du Plan d'Initiation.

Un comité de pilotage sera constitué du PNUD, du Ministère ainsi que du MAEC (Ministère des affaires étrangères et de la coopération). Il se réunira au moins une fois par an pour approuver le plan d'actions et le rapport annuel.

Une équipe technique conjointe du PNUD et du ministère sera mise en place également et aura pour mission de suivre les activités et la coordination. Elle se réunira autant de fois que nécessaire et au moins une fois par mois. La tâche du comité est de faciliter la mise en œuvre des activités du Plan d'Initiation.

Y

III. MONITORING

A description of the monitoring requirements for the Initiation Plan.

Please refer to how the output and associated activity results shall be monitored, reviewed and assessed, depending on the scope and duration of the Initiation Plan (i.e. an Initiation Plan with a 9 months duration to start-up pilot activities shall require the combination of various monitoring tools and mechanisms, as opposed to a short Initiation Plan established to hire a consultant for the finalization of the Project Document).

As minimum requirement, an Initiation Phase Report should be prepared at the end of the Initiation Plan, using the standard format available in the [Executive Snapshot](#) in addition to attaching the full project document if developed or an explanation if initiation failed to produce a full project.

Une réunion de validation du Plan d'Initiation (LPAC) sera organisée avant la signature du « Plan d'Initiation » afin de vérifier que les objectifs ainsi que les résultats attendus sont développés d'une manière concertée et répondent bien aux attentes des différentes parties prenantes. Le LPAC sera constitué du PNUD, du Ministère, du MAEC et d'autres partenaires impliqués dans le projet.

Au moins une réunion du comité de pilotage sera organisée annuellement.

Deux revues (une mi-annuelle et une annuelle) seront organisées chaque année.

Les résultats seront mesurés à l'aide d'une combinaison d'indicateurs mesurables et des cibles tels que définis dans le cadre logique du Plan d'Initiation.

Le suivi se fera en considération du genre, des populations clés, des jeunes...etc., moyennant la désagrégation des indicateurs.

Un Système de suivi et de pilotage sera élaboré et constituera un outil principal pour collecter les données à titre régulier et alimenter les rapports d'étape et les tableaux de bord des programmes.



IV. WORK PLAN

Period¹:

EXPECTED OUTPUTS <i>And baseline, indicators including annual targets</i>	PLANNED ACTIVITIES <i>List activity results and associated actions</i>	TIMEFRAME (2021-2022)							PLANNED BUDGET			
		Décembre 2021)	Q1 2022	Q2 2022	Q3 2022	Q4 2022	Q1 2023	Q2 2023	Funding Source	Budget Description	Amount (USD)	
Output 1 : Conception et mise en place d'un PMO fonctionnel	1. Elaboration de la structure de la PMO											
	2. Finalisation des TDRs de la PMO											
	3. Publication et sélection des membres de la PMO											

2

¹ Maximum 18 months

<p>Baseline: Pas de PMO pour la gestion du programme d'emploi du ministère.</p> <p>Indicators: Création de la PMO</p> <p>Targets: PMO fonctionnel (équipe recrutée, structurée, équipée et entame sa mission).</p> <p>Related outcome: CP</p>	<p>4. Equipement de la PMO par un local, de l'équipement et du matériel de travail ainsi que l'outillage en logiciels et kit organisationne l.</p>	<p>UNDP</p>	<p>71400 Contrat de service (1)</p> <p>73400 Loyer (2)</p> <p>72200 Equipement (3)</p> <p>72400 Communication (4)</p>	<p>\$ 1 556 196 (1)</p> <p>\$ 66 504 (2)</p> <p>\$818 001 (3)</p> <p>\$ 55 420 (4)</p>
<p>Output 2 : Elaboration des documents stratégiques et initiation de la mise en œuvre des deux programmes « FORSA » et « AWRACHE ».</p>	<p>1. Elaboration d'une stratégie de communication</p> <p>2. Développement d'un plan de Directeur de renforcement des capacités.</p> <p>3. Conception d'un système d'information, de suivi et de capitalisation du programme</p>	<p>UNDP</p> <p>UNDP</p> <p>UNDP</p>	<p>71200 Consultation (1)</p> <p>74200 Produits audiovisuels (2)</p> <p>75700 Évènements (3)</p>	<p>\$ 505 431 (1)</p> <p>\$ 221 680 (2)</p> <p>\$ 665 041 (3)</p>



<p>Baseline: Pas de documents stratégiques pour la mise en œuvre du programme du ministère en matière d'emploi.</p> <p>Indicators: Nombre de stratégies développées.</p> <p>Nombre d'ateliers/Événements de concertations et de sensibilisation.</p> <p>Targets: Au moins 3 stratégies sont développées (Communication, Plan de formation et système d'information).</p> <p>Au moins 12 ateliers/Événements de sensibilisation et de concertation sont organisés.</p> <p>Related outcome: CP</p>	<p>4. Développement du grand programme d'assistance technique intégré.</p> <p>5. Organisation d'ateliers de concertation participatif pour le développement du programme</p>	<p>UNDP</p>	<p>71600 missions (4)</p>	<p>\$ 243 848 (4)</p>	
					<p>UNDP</p>
<p>6. Digitalisation système d'information</p>	<p>UNDP</p>	<p>UNDP</p>	<p>64300 DPC (1)</p>	<p>\$ 110 841 (1)</p>	
					<p>UNDP</p>
					<p>UNDP</p>
					<p>UNDP</p>
<p>Output 3 : Appui directe, Assurance qualité et suivi du plan d'initiation</p> <p>Baseline: 0</p> <p>Indicators: Système de suivi-évaluation du PI.</p>	<p>1. Assurance qualité</p> <p>2. Gestion opérations et logistiques</p> <p>3. Visites terrain pour le suivi et la mobilisation</p> <p>4. Support direct de l'équipe du PNUD</p>	<p>UNDP</p>	<p>64300 DPC (1)</p>	<p>\$ 110 841 (1)</p>	
					<p>UNDP</p>
					<p>UNDP</p>
					<p>UNDP</p>

<p>Nombre de nouveaux partenariats.</p>	<p>Targets: Système de suivi évaluation fonctionnel (CP, Revues, AWP, Gestion des risques...)/ Au moins 3 nouveaux partenariats sont développés pour le cofinancement du projet.</p>	<p>5. Mobilisation des ressources et soutien technique et en conseil.</p>																											

✓

V. RISQUES :

Risk	Impact	Probability		Mitigation Measures
		Low	High	
Political				
Manque d'adhésion des principaux partenaires du Plan d'Initiation.	4	1	1	<ul style="list-style-type: none"> • Large campagne de sensibilisation des parties prenantes sur les enjeux du programme. • Adoption d'une approche participative dans la déclinaison du plan d'initiation et le développement du nouveau document projet qui va en aboutir.
Retard dans la réception des fonds à cause des procédures.	4	1	1	<ul style="list-style-type: none"> • Implication des responsables de la finance au sein du ministère dans le développement du plan d'initiation. • Intégration de l'initiative dans le budget du ministère.
Social and organisational				
Difficulté à trouver les profils nécessaires pour la constitution du PMO.	4	2	2	<ul style="list-style-type: none"> • Large communication des TDRs. • Recherche, contact et incitation des compétences à postuler pour les postes qui seront promus.
Déficit dans l'optimisation des ressources alloués sous pression de l'urgence d'action.	3	2	2	<ul style="list-style-type: none"> • Assurer une bonne planification pour mieux optimiser le temps alloué au projet. • Renforcer l'équipe dédiée au projet pour accélérer les opérations.

Risk	Impact	Probability	Mitigation Measures
	Low 1 / 5 High		
Retard dans le recrutement des bureaux d'études notamment pour l'élaboration de la stratégie de communication et le plan directeur de développement des capacités.	2	2	<ul style="list-style-type: none"> • Large communication des TDRs. • Sensibilisation des bureaux d'études et des agences de communication compétentes. • Organiser des réunions de sensibilisation et de présentation des TDRs.

(Handwritten mark)