

# Centre Mauritanien d'Analyse de Politiques (CMAP)

## Etude d'évaluation des besoins en renforcement des capacités en matière de promotion de l'emploi des jeunes au Maghreb (cas du Maroc)

### Termes de référence

#### I) Contexte et justification :

Le chômage des jeunes constitue un défi majeur en Afrique du Nord, notamment au niveau du Maghreb, avec des pressions restées assez fortes en vue de trouver une réponse à ce problème.

En effet, le Rapport des perspectives économiques pour l'Afrique en 2012 considèrent que *« si l'Afrique du Nord connaît un changement structurel depuis au moins quatre décennies, ce processus n'a pas été suffisant pour promouvoir une croissance économique rapide et la création d'emplois. Que ce soit en termes de diversification de l'industrie et des exportations, de sophistication, de niveau et de composition de l'investissement privé, ou de productivité et de capacités des entreprises, aucune économie d'Afrique du Nord n'a subi le type de transformation économique qu'ont connu des économies à revenu intermédiaire telles que le Brésil, la Chine, la Malaisie, l'île Maurice et la Turquie.*

*Du fait de la lenteur de l'évolution de la structure économique de l'Afrique du Nord et du déclin relatif du secteur manufacturier, au cours des 20 dernières années, on a assisté à une modification de la composition de l'emploi en faveur des emplois à plus faible productivité ».*

De même, les analyses du Rapport du groupe de la BAD en Afrique du Nord 2012 précisent que *« Les gouvernements d'Afrique du Nord ont à leur disposition un ensemble de politiques et de mesures politiques pour élaborer de nouvelles stratégies propres à promouvoir une croissance inclusive. Au nombre de celles-ci, on peut citer l'amélioration de l'accès à l'emploi pour les jeunes, la réforme de l'éducation, la décentralisation des dépenses publiques et l'amélioration de la prestation des services ».*

Concernant la Mauritanie, l'analyse du bilan de la mise en œuvre des programmes de développement révèle que, même si le pays a enregistré des avancées notables, des défis majeurs subsistent à court et moyen terme. Dans ce cadre, trois contraintes essentielles ont été identifiées:

- ✓ L'aggravation du chômage, notamment au niveau de la jeunesse et l'inadaptation des politiques en faveur de l'emploi des jeunes et de l'entrepreneuriat,
- ✓ La faible compétitivité du secteur agricole,
- ✓ La médiocre performance de l'administration publique et l'inadaptation de la gouvernance administrative aux exigences d'une économie moderne créatrice d'emplois.

Dans ce contexte, trois objectifs spécifiques ont été assignés à la troisième phase du CMAP (2012-2016) :

- Contribuer à la réduction du chômage des jeunes,
- Améliorer la qualité des travaux relatifs à la compétitivité du secteur agricole,
- Contribuer au renforcement des performances de l'administration publique.

L'une des nouveautés de la phase III du CMAP, développée avec l'appui de l'ACBF est l'étude de la problématique de l'emploi des jeunes non seulement au niveau national mais aussi au niveau régional notamment au niveau du Maghreb (Maroc, Algérie, Tunisie et Libye), afin d'aboutir à des recommandations de politique permettant d'endiguer le phénomène dans la sous-région.

Pour atteindre cet objectif, le CMAP doit mener des études **d'évaluation des besoins en renforcement des capacités en matière d'emploi des jeunes** dans ces pays à raison d'une étude par an. Ces études seront menées chacune par une équipe de deux consultants internationaux sous la supervision de points focaux (institutions chargées de l'emploi dans le pays cible) dans chaque pays.

Chaque étude doit faire ressortir **les besoins** de renforcement de capacités en matière de promotion d'emploi des jeunes dans le pays concerné. Elle proposera aussi un **plan d'action** à mettre en œuvre. La restitution de ces études se fera lors d'un atelier organisé à Nouakchott auquel seront conviés tous les acteurs concernés par l'étude.

Ainsi, la présente consultation a pour objet l'évaluation des besoins en renforcement des capacités en matière de promotion de l'emploi des jeunes au Maroc.

Cela entre dans le cadre du **Troisième Plan Stratégique à Moyen Terme (PSMT) 2012-2016 de l'ACBF** qui précise : « *Enfin, l'ACBF pilotera un programme de renforcement des capacités en Afrique du Nord relatif à l'entrepreneuriat et à la création d'emplois pour la jeunesse, notamment en Mauritanie avec la participation de l'Algérie, l'Égypte, la Libye, le Maroc et la Tunisie. Le programme sera exécuté en partenariat avec l'unité d'analyse de politique économique appuyée par l'ACBF en Mauritanie à savoir le Centre mauritanien d'analyse de politiques (CMAP) et la Fondation européenne de l'éducation pour l'emploi (EuropEFE) ».*

En effet, au cours des prochaines années, l'action de l'ACBF s'appuiera sur son Troisième Plan Stratégique à Moyen Terme 2012-2016 avec des domaines d'intervention et des activités déterminés par les trois priorités stratégiques suivantes :

- Renforcer les capacités essentielles pour promouvoir la stabilité politique et sociale pour favoriser le changement ;
- Renforcer les capacités permettant de mobiliser et de réguler le secteur productif;
- Renforcer les capacités permettant de mieux suivre l'impact des politiques conduites.

Cela permettra notamment de franchir un pas dans la mise en œuvre des recommandations de la **Déclaration de Nouakchott sur l'emploi des jeunes** formulée en juin 2011 et adoptée par le **Sommet de l'Union Africaine à Malabo** en 2011.

Enfin, eu égard aux conventions bilatérales entre l'ANAPEJ et certaines Agences chargées de l'emploi des jeunes, notamment au Maroc (ANAPEC) et en Algérie (ASNEJ), cette étude apporte une contribution dans le processus d'activation de l'Union du Maghreb Arabe (UMA).

## **II) Objectifs :**

### **II. 1. Objectif global**

L'objectif global de l'étude est de contribuer à l'amélioration de l'efficacité des efforts en matière de promotion de l'emploi, en général, et de l'emploi des jeunes, en particulier, au niveau des **Services Publics d'Emploi (SPE)** du Maroc.

### **II. 2. Objectifs spécifiques**

Les objectifs spécifiques comprennent notamment:

- ✓ identifier les points forts et les bonnes pratiques de chaque SPE,
- ✓ Identifier, analyser et synthétiser les besoins en matière de renforcement de capacités en matière de promotion d'emploi des jeunes dans le pays concerné, **dans chaque domaine d'intervention des SPE**, notamment les prestations d'appui, d'accompagnement et d'assistance aux chercheurs d'emploi, aux porteurs de projets d'auto-emploi et aux employeurs, le management et le développement des compétences des ressources humaines,
- ✓ proposer un plan d'action à mettre en œuvre,
- ✓ Préparer et participer à un atelier d'échange et de partage des résultats des analyses sur les capacités et des besoins de renforcement relevés.

Cette étude doit aboutir à la définition d'un programme de renforcement des capacités pour l'emploi des jeunes au Maroc.

## **III) Résultats attendus :**

On peut en citer :

- Les besoins en renforcement des capacités en matière de promotion d'emploi des jeunes du pays ciblé sont déterminés ;
- Les expériences en matière de lutte contre le chômage des jeunes du pays ciblé sont partagées par les autres pays maghrébins, notamment les « succes story » ;
- Un système de réseautage maghrébin permettant aux différents acteurs d'échanger régulièrement sur les politiques de l'emploi est mis en place ;
- Un plan d'action réaliste en matière de renforcement des capacités avec ses modalités de mise en œuvre est élaboré, etc.

#### **IV) Tâches demandées :**

L'équipe de Consultants doit notamment accomplir les tâches suivantes, selon les règles de l'art :

- 1) Faire l'inventaire et procéder au diagnostic des capacités humaines, financières, matérielles et logistiques existant dans le pays ciblé dans le domaine de la promotion de l'emploi des jeunes;
- 2) Réaliser une analyse SWOT (forces, faiblesses, atouts et menaces) de l'utilisation de ces capacités dans le pays ciblé en identifiant les dysfonctionnements et/ou goulots d'étranglement éventuels en la matière;
- 3) Identifier et analyser les principales opérations en cours ou achevées par secteur de développement pour le renforcement des capacités en matière de promotion de l'emploi ;
- 4) Evaluer et prioriser les besoins en renforcement des capacités en matière d'emploi des jeunes dans le pays ciblé, en les hiérarchisant selon le degré de priorité, au niveau de tous les acteurs concernés, en particulier l'Agence chargée de la promotion de l'emploi des jeunes ;
- 5) Identifier les sources potentielles pour la fourniture des besoins de formation entre autres associés au renforcement des capacités en matière d'emploi, en particulier celui des jeunes ;
- 6) Elaborer des recommandations pertinentes en rapport avec la préparation et la mise en œuvre des programmes et projets de renforcement des capacités en matière d'emploi des jeunes,
- 7) Elaborer un plan d'action réaliste et chiffré y afférant, avec ses détails de coûts et ses modalités de mise en œuvre, notamment un calendrier d'exécution optimal ;

#### **V) Approche méthodologique et pilotage de l'étude**

L'étude consistera en une recherche descriptive et analytique sous forme d'étude de cas dans laquelle la recherche sera réalisée par l'équipe de consultants, avec l'appui d'un Comité Technique National, regroupant des représentants des structures nationales les plus impliquées en matière d'emploi des jeunes, présidé par le point focal à savoir l'Agence nationale chargée de l'emploi des jeunes du Maroc.

Dans le cadre de cette étude, la méthodologie utilisée devra combiner des approches quantitative et qualitative. A cet effet, l'équipe de consultants devra élaborer une méthodologie de travail assortie d'un calendrier d'intervention, qui sera validée par le Comité technique. Ainsi, entre autres techniques de recherche, les techniques suivantes seront-elles utilisées :

- ✓ analyse et mise à jour des documents et des études existants dans les différents domaines et secteurs couverts par l'étude,
- ✓ entrevues avec les principaux acteurs (l'Agence nationale chargée de l'emploi des jeunes, les Directions centrales chargées de l'emploi, de l'insertion et/ou de la formation technique et professionnelle, l'office statistique national, les associations de diplômés-chômeurs, la chambre consulaire, les organisations patronales, les représentations résidentes et/ou les points focaux de la Banque mondiale, du BIT, du PNUD, etc.),
- ✓ recueil de données complémentaires à partir d'entrevues et d'analyse de documents existants,
- ✓ implication effective de l'ensemble des acteurs et bénéficiaires tout au long du processus d'identification des besoins, de définition des actions prioritaires à travers un atelier de validation des conclusions de l'étude.

Des entretiens seront également tenus avec les Représentants des Employeurs et ceux du Système Educatif et de Formation.

L'étude se déroulera sous la supervision d'un comité de pilotage présidé par le Directeur Général de l'Agence Nationale de Promotion de l'emploi des jeunes en Mauritanie (ANAPEJ), comprenant un représentant du Coordonnateur du CMAP assurant le secrétariat et les points focaux des différentes institutions en charge de la promotion de l'emploi des jeunes dans les quatre pays concernés. L'échange se fera essentiellement d'une manière virtuelle, en vue de tirer profit des avis des uns et des autres en temps réel. Cependant, le rapport de l'étude fera l'objet de restitution et de validation dans le cadre d'un séminaire national. Un atelier régional de restitution et de partage d'expériences avec les autres pays de la sous région sera ensuite organisé par l'ACBF et le CMAP.

## **VI) Produits à fournir**

1. La liste des acteurs faisant partie du système en charge de l'emploi et de l'entrepreneuriat des jeunes,
2. Un référentiel d'analyse des capacités, avec des critères pertinents identifiés, avec proposition du questionnaire clé permettant d'apprécier chacun des critères du référentiel d'analyse des capacités,
3. une proposition de démarche-type, à suivre pour les analyses et le relevé des besoins de renforcement des capacités en partenariat avec un plan d'opération pour les visites dans le pays, la fourniture des résultats des analyses et des investigations, le séminaire final de restitution,
4. un rapport de présentation des résultats, avec synthèse, conclusions, recommandations, ainsi qu'un Plan de Renforcement des capacités comprenant une stratégie de mise en œuvre et un budget prévisionnel ; Ce rapport sera d'abord présenté sous forme provisoire, puis mis au point après réception des observations éventuelles du CMAP, de l'ACBF et des autres partenaires ;
5. Des présentations, sous PowerPoint, pour le séminaire de débriefing final,
6. un rapport final de synthèse dans les 7 jours suivant la fin de l'atelier de présentation des résultats (débriefing final).

Les outputs devront comprendre un volet relatif aux référentiels des formations proposés.

## **VI) Profil des Consultants**

L'étude sera réalisée par une équipe de 2 consultants internationaux de haut niveau, dont un leader, ayant une expérience reconnue dans la conduite de réflexions en matière de renforcement des capacités et d'emploi, et, de préférence, ayant une connaissance approfondie de l'environnement socio-économique, de l'organisation et du fonctionnement des institutions chargées de l'emploi des jeunes, du secteur privé et de la société civile du pays ciblé.

Un consultant principal sera choisi dans cette équipe. Il devra être titulaire d'un diplôme universitaire de troisième cycle (ou de grande école : bac+5 minimum) en économie, en sociologie ou en gestion, devra avoir au moins dix (10) années d'expériences professionnelles en organisation ou dans le domaine du renforcement des capacités et de l'emploi. Une expertise confirmée dans l'accomplissement de missions similaires dans le pays ciblé sera un atout.

Le consultant principal, chef d'équipe a pour mission de :

- élaborer la méthodologie et les documents de collecte des données,
- évaluer les activités de renforcement de capacités en cours dans les institutions chargées de l'emploi des jeunes, le secteur privé et au sein de la société civile,
- assurer la coordination générale des travaux (collecte des données, dépouillement, analyse et rédaction du rapport d'étude),
- animer l'atelier de validation des conclusions de l'étude et finaliser le rapport d'étude.

Le second consultant doit être un spécialiste des politiques et/ou programmes sectoriels en la matière, sera chargé, pour les administrations et leurs démembrements, notamment l'Agence dédiée à la promotion de l'emploi des jeunes, de :

- réaliser les diagnostics sectoriels,
- identifier les besoins de renforcement de capacités en matière d'emploi des jeunes
- et d'appuyer les équipes thématiques éventuelles de travail constituées dans le cadre de cette étude.

Il devra être titulaire d'un diplôme universitaire de troisième cycle (ou de grande école : bac+5 minimum) en statistique, économie ou en finances, devra avoir une bonne expérience professionnelle dans le domaine du renforcement des capacités des administrations et de l'emploi des jeunes. Une expertise confirmée dans l'accomplissement de missions similaires dans le pays ciblé sera un atout.

## **VII) Calendrier et déroulement de l'étude :**

La durée prévisionnelle de cette étude est estimée à 30 jours ouvrables étalés sur deux (2) mois, avec un homme-mois par consultant, sous la supervision du Comité de pilotage qui a pour mission de :

- valider les présents termes de référence,
- superviser la conduite de l'étude et en valider les résultats à ses différentes étapes,
- veiller au respect du chronogramme de l'étude,
- organiser l'atelier de validation du rapport d'étude,
- apporter un appui technique au plaidoyer du Gouvernement auprès de la communauté des partenaires pour le financement du Programme élaboré et adopté.

Le Consultant Chef d'équipe travaillera sous l'égide du CMAP qui assure le secrétariat du Comité de Pilotage et coordonne la réalisation de l'étude. Il s'efforcera de respecter le calendrier convenu dans le chronogramme de réalisation des activités, en concertation avec le second consultant.

L'équipe de consultants, notamment le Consultant Chef d'équipe, présentera une note méthodologique détaillée, 5 jours après le lancement de l'étude. Cette note établira notamment une ébauche du plan de l'étude.

A titre indicatif, à partir du lancement de l'étude, le calendrier de sa réalisation se présente de la manière suivante :

- Élaboration de la note méthodologique et des documents de collecte des données : 4 jours ouvrables;
- Réunion de validation de la méthodologie et des documents de collecte des données : 1 jour
- Collecte des données : 8 jours ouvrables ;
- Dépouillement, analyse des données et rédaction du rapport d'évaluation des besoins en renforcement des capacités : dix (10) jours ouvrables ;
- Finalisation du rapport d'évaluation par le consultant principal : cinq (5) jours ouvrables ;
- atelier de restitution des résultats de l'étude : 2 jours ouvrables.

Le Consultant Chef d'équipe devra envoyer au CMAP un rapport définitif, version physique et électronique format *Word*, deux (2) semaines, au plus tard, après la notification par le CMAP des remarques et commentaires sur la version provisoire du rapport.

L'équipe de consultants assistera à l'atelier de restitution et /ou de validation de l'étude, en préparant les présentations nécessaires relatives au contenu et en prenant bonne note des observations et remarques formulées.