



Photo avec l'aimable autorisation de MCC and MCA-Morocco

MCC Activité Formation Professionnelle et Emploi au Maroc

Rapport Intermédiaire (Rapport final pour le volet Emploi)

20 mai, 2025

Margo Berends, Beryl Seiler, Evan Borkum, Emilie Bagby et Deirdre Duquette

Soumis à :

Millennium Challenge Corporation
1099 Fourteenth St, NW
Suite 700
Washington, DC 20005
Attention : Carolyn Perrin et Alfred Rizzo
Numéro de contrat : 95332418C0286

Soumis par :

Mathematica
1100 First Street, NE, 12th Floor
Washington, DC 20002-4221
Phone: (202) 484-9220
Fax: (202) 863-1763

Contenu

Acronymes	viii
Remerciements.....	ix
Synthèse.....	xi
A. Aperçu du Compact et de l'Activité Développement de la Formation Professionnelle et de l'Emploi.....	xi
B. Type d'évaluation, questions et méthodologie	xii
C. Conclusions clés	xiii
D. Implications	xxi
I. Introduction	1
A. Vue d'ensemble du volet Emploi.....	2
B. Modèle logique de l'AFPE	4
II. Approche de l'évaluation	6
A. Questions d'évaluation	6
B. Étude qualitative.....	7
C. Étude quantitative descriptive	8
III. Résultats sous-activité FBR	13
A. Conception du programme FBR	13
B. Résultats de la mise en œuvre.....	17
C. Résultats sur le marché du travail	34
D. Variation entre les prestataires.....	47
E. Continuité et mise à l'échelle	51
IV. Résultats de la sous-activité ONMT	55
A. Conception et développement de la plateforme de données	56
B. Utilisation des informations sur le marché du travail par les centres de formation professionnelle et l'ANAPEC.....	59
C. Continuité de la plateforme de données	60

V. Conclusion	62
A. Résumé des résultats.....	62
B. Implications	64
Références.....	68
Annexe A. Vue d'ensemble des performances des prestataires FBR par rapport aux objectifs de résultats	A.1
Annexe B. Tableaux supplémentaires pour l'analyse de non-réponse pour l'enquête auprès des participants FBR.....	B.1
Annexe C. Résultats complets de l'analyse de l'enquête auprès des participants du programme FBR et des données administratives du programme	C.1
Annexe D. Résumé des principales caractéristiques et des principaux résultats des prestataires	D.1
Annexe E. Commentaires des parties prenantes et réponses.....	E.1

Tableaux

Tableau S.1. Questions d'évaluation et méthodologie pour les sous-activités 3 et 4	xii
Tableau II.1 Questions d'évaluation et méthodologie pour les sous-activités 3 et 4	6
Tableau II.2. Contenu de l'enquête auprès des participants FBR	8
Tableau II.3. Caractéristiques moyennes des répondants à l'enquête auprès des participants.....	10
Tableau III.1. Incitations pour les prestataires, par type de résultat.....	15
Tableau III.2. Exemple hypothétique d'objectifs et de sous-objectifs pour les prestataires	15
Tableau III.3. Caractéristiques de la formation reçue	21
Tableau III.4. Caractéristiques des services d'insertion professionnelle reçus.....	26
Tableau III.5. Caractéristiques des services d'après l'insertion reçus par les répondants ayant au moins un emploi rémunéré depuis l'achèvement de la formation.....	29
Tableau III.6. Caractéristiques de l'emploi formel le plus récent ou actuel parmi les répondants ayant au moins un emploi formel rémunéré depuis l'achèvement de la formation	41
Tableau V.1. Résumé des principaux résultats, par question d'évaluation.....	63
Tableau Annexe A.1. Objectifs et résultats concernant le nombre de participants formés, insérés dans des emplois et conservant leur emploi, globalement et par prestataire.....	A.5
Tableau Annexe B.1. Données démographiques de l'échantillon initial de l'enquête auprès des participants, comparaison entre les répondants et les non-répondants à l'enquête.....	B.2
Tableau Annexe B.2. Résultats sur le marché du travail de l'échantillon initial de l'enquête auprès des participants sur la base des données administratives du programme, en comparant les répondants et les non-répondants à l'enquête	B.2
Tableau Annexe C.1. Emploi rémunéré depuis la fin du programme	C.2
Tableau Annexe C.2. Expériences sur le marché du travail parmi les répondants n'ayant pas d'emploi rémunéré depuis l'achèvement de la formation.....	C.3
Tableau Annexe C.3. Emploi depuis l'achèvement de la formation parmi les répondants ayant au moins un emploi formel rémunéré depuis l'achèvement de la formation	C.4
Tableau Annexe C.4. Emploi et engagement productif à la date de l'enquête	C.5
Tableau Annexe C.5. Revenus mensuels de l'emploi formel le plus récent ou actuel parmi les répondants ayant au moins un emploi formel rémunéré depuis l'achèvement de la formation.....	C.6
Tableau Annexe C.6. Emploi et engagement productif, par sous-groupe	C.7

Tableau Annexe C.7. Caractéristiques de l'emploi formel le plus récent ou actuel parmi les répondants
ayant au moins un emploi formel rémunéré depuis l'achèvement de la formation, par sous-
groupe..... C.8

Tableau Annexe D.1. Résumé des principales caractéristiques et des principaux résultats des
prestataires..... D.2

Tableau Annexe E.1 Réponse aux commentaires des parties prenantes E.2

Figures

Figure S.1. Emploi formel rémunéré depuis l'achèvement de la formation.....	xvi
Figure S.2. Situation sur le marché du travail à la date de l'enquête.....	xvii
Figure S.3. Emploi formel depuis l'achèvement de la formation, par sexe, diplôme baccalauréat et expérience professionnelle antérieure.....	xviii
Figure S.4. Emploi formel à la date de l'enquête, par sexe, diplôme baccalauréat et expérience professionnelle antérieure	xix
Figure I.1. Modèle logique de l'AFPE	5
Figure III.1. Taux d'achèvement de la formation parmi les participants éligibles.....	22
Figure III.2. Perception de la qualité de la formation par les répondants à l'enquête.....	23
Figure III.3. Perception des répondants à l'enquête à l'égard des services d'insertion.....	25
Figure III.4. Premier emploi rémunéré obtenu avec l'aide du prestataire du FBR, parmi les répondants à l'enquête qui ont eu un emploi rémunéré après le programme	27
Figure III.5. Perception qu'ont les répondants à l'enquête des services d'après l'insertion parmi ceux qui ont au moins un emploi rémunéré depuis l'achèvement de la formation	28
Figure III.6. Emploi depuis l'achèvement de la formation	36
Figure III.7. Raisons pour lesquelles les répondants pensent qu'ils n'ont pas pu trouver d'emploi, parmi ceux qui n'ont pas eu d'emploi rémunéré depuis l'achèvement de la formation mais qui ont cherché un emploi.....	37
Figure III.8. Pourcentage médian de temps passé dans un emploi formel depuis l'achèvement de la formation, parmi ceux qui ont trouvé un emploi formel rémunéré	38
Figure III.9. Situation sur le marché du travail à la date de l'enquête.....	39
Figure III.10. Différences entre l'emploi formel depuis l'achèvement de la formation et à la date de l'enquête	40
Figure III.11. Emploi formel depuis l'achèvement de la formation, par sexe, diplôme baccalauréat et expérience professionnelle antérieure.....	43
Figure III.12. Emploi formel à la date de l'enquête, par sexe, diplôme baccalauréat et expérience professionnelle antérieure	44
Figure III.13. Revenus mensuels de l'emploi formel le plus récent ou actuel, par sexe, diplôme baccalauréat et expérience professionnelle antérieure	45
Figure Annexe A.1. Pourcentage d'objectifs atteints pour les participants formés	A.2
Figure Annexe A.2. Pourcentage d'objectifs atteints pour l'insertion professionnelle des participants	A.3

Figure Annexe A.3. Pourcentage d'objectifs atteints pour le maintien en emploi des participants	A.4
---	-----

Acronymes

AFPE	Activité Formation Professionnelle et Emploi
AFD	Agence Française de Développement
ANAPEC	Agence Nationale de Promotion de l'Emploi et des Compétences
CIN	carte nationale d'identité
CNSS	Caisse Nationale de Sécurité Sociale
CRI	Centre Régional d'Investissement
CV	curriculum vitae
DONMT	Direction de l'Observatoire National du Marché du Travail
EIC	entretiens avec des informateurs clés
FBR	financement basé sur les résultats
HCP	Haut-Commissariat au Plan
INDH	Initiative Nationale pour le Développement Humain
MCA-Morocco	Millennium Challenge Account-Morocco
MCC	Millennium Challenge Corporation
MEF	Ministère de l'Economie et des Finances
MESRSI	Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche Scientifique et de l'Innovation
MIEPEEC	Ministère de l'Inclusion Économique de la Petite Entreprise de l'Emploi et des Compétences
MTNRA	Ministère de la Transition Numérique et de la Réforme de l'Administration
OFPPT	Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail
ONMT	Observatoire National du Marché du Travail
QE	question d'évaluation
TIC	technologies de l'information et de la communication
UM6P	Université Mohammed VI Polytechnique

Remerciements

Ce rapport est l'aboutissement de plus de cinq années d'étroite collaboration entre Mathematica et le Millennium Challenge Corporation (MCC), le Millennium Challenge Account-Morocco (MCA-Morocco) et le groupement de C&O Marketing et Chezeen Business.

Au MCC, nous sommes particulièrement reconnaissants à Carolyn Perrin, qui a dirigé avec compétence l'effort d'évaluation pour ces deux sous-activités, prodiguant des conseils avisés et un soutien sans faille. Au fil des ans, de nombreux autres membres du MCC ont fourni de précieux commentaires sur la conception de l'évaluation et les outils de collecte de données, notamment Alfred Rizzo, Jenny Heintz, Ryan Moore, Isabel Dillener, Marcel Ricou et Caitlin Reichart.

L'équipe du MCA-Morocco a gracieusement soutenu l'effort d'évaluation, notamment en fournissant des données critiques, en facilitant les efforts de collecte de données et en donnant un aperçu de la mise en œuvre. Nous remercions particulièrement Abdelatif Naanaa, Omar Belahbib, Mourad Bentahar, Anass Belakbir et Abdellah Adlaoui pour leur soutien. Nous aimerions également remercier Adil Hidane, le Point focal principal du Suivi et Evaluation post-Compact du Ministère de l'Économie et des Finances, et son équipe pour avoir facilité les efforts de collecte de données après la fin du Compact.

Nos partenaires de C&O Marketing et Chezeen Business, en particulier Abdel Wahab Chaoui, Morad Said et Mohamed Amine Sbii, ont travaillé sans relâche pour assurer le succès de chaque collecte de données. Nous remercions également Ragbi Aziz, qui a soutenu la collecte des données quantitatives, et Hassan Kamil, qui a soutenu la collecte des données qualitatives, ainsi que l'équipe très compétente de superviseurs et d'enquêteurs qui ont recherché les répondants de l'enquête auprès des participants à travers le Maroc et ont habilement mené les entretiens et les discussions de groupe. L'équipe a fait preuve d'un engagement remarquable pour fournir des données de haute qualité et ce fut un plaisir absolu de travailler avec l'équipe. Nous tenons également à remercier notre consultante marocaine, Latifa Chbanat, pour sa précieuse contribution et son expertise technique dans le cadre de la collecte de données qualitatives.

Nous sommes reconnaissants aux parties prenantes qui ont gracieusement pris le temps de nous parler de leurs expériences et de leurs perceptions des sous-activités de l'AFPE, y compris le personnel des huit prestataires du programme FBR, Instiglio, INDH, ANAPEC, MIEPEEC, MEF, DONMT et UM6P, ainsi que les participants au programme FBR et les employeurs des participants au programme.

Chez Mathematica, nous avons bénéficié du soutien de nombreux collègues au fil des ans. Paolo Abarcar a joué un rôle clé dans la conception initiale de l'évaluation, qui a façonné l'effort d'évaluation. Kristen Velyvis a contribué à l'élaboration des instruments d'enquête et des protocoles qualitatifs, ainsi qu'à la formation des modérateurs. Matt Sloan a fourni des conseils avisés tout au long de l'évaluation et des commentaires précieux sur le présent rapport. John Kennedy et Alexis Benavides ont apporté leur soutien à l'édition et à la production.

MCC a signé un contrat avec Mathematica pour mener une évaluation indépendante de l'Activité Développement de la Formation Professionnelle et de l'Emploi au Maroc ; ce rapport présente les résultats finaux de l'évaluation de deux sous-activités, connues sous le nom du volet Emploi de l'Activité. Pour alimenter ce rapport, Mathematica a collecté des données en collaboration avec le groupement de C&O Marketing et

Chezeen Business et un consultant basé au Maroc. Les conclusions de ce rapport représentent l'évaluation indépendante des auteurs et ne reflètent pas les opinions du MCC, de C&O Marketing et Chezeen Business ou du consultant. Les auteurs ne rapportent aucun conflit d'intérêt.

Synthèse

A. Aperçu du Compact et de l'Activité Développement de la Formation Professionnelle et de l'Emploi

En 2015, le Millennium Challenge Corporation (MCC) et le gouvernement du Royaume du Maroc ont signé un Compact pour l'employabilité et le foncier, d'une durée de cinq ans et d'un montant de 450 millions de dollars, qui est entré en vigueur en 2017. L'objectif du Compact était de réduire la pauvreté par l'intermédiaire de la croissance économique au Maroc. Le Compact, que le Millennium Challenge Account-Morocco (MCA-Morocco) a mis en œuvre de juin 2017 à mars 2023,¹ comprenait l'Activité Formation Professionnelle et Emploi (AFPE) de 107 millions de dollars. L'AFPE visait à accroître l'employabilité et les taux d'emploi des Marocains en améliorant la qualité et la pertinence des programmes de la formation professionnelle et de l'emploi en réponse aux besoins du secteur privé et cherchait à atteindre cet objectif à travers quatre sous-activités : (1) Formation professionnelle portée par le secteur privé, également connue sous le nom de Fonds Charaka ; (2) Opérationnalisation de la réforme de la politique sectorielle de la formation professionnelle ; (3) Financement basé sur les résultats (FBR) pour l'emploi ; et (4) l'Observatoire National du Marché du Travail (ONMT). Les sous-activités 1 et 2 constituent le volet Formation Professionnelle de l'Activité et les sous-activités 3 et 4 constituent le volet Emploi.

MCC a signé un contrat avec Mathematica pour mener une évaluation indépendante de l'AFPE à l'aide de méthodes mixtes. Au cours du processus de conception de l'évaluation, en consultation avec le MCC, Mathematica a déterminé que l'évaluation se concentrerait sur la mise en œuvre et les principaux résultats des sous-activités 1, 3 et 4.² Ce rapport présente les résultats de l'évaluation des performances du volet Emploi (sous-activités 3 et 4) : FBR pour l'emploi et l'ONMT. MCA-Morocco a mis en œuvre le volet Emploi de l'AFPE comme suit :

Sous-activité 3 : FBR pour l'emploi a soutenu des services intégrés d'insertion professionnelle pour les jeunes chômeurs, en mettant l'accent sur les femmes et les personnes sans diplôme du baccalauréat (connus comme « les non-diplômés »). Le programme FBR a été mis en œuvre par l'intermédiaire de huit prestataires de services et associations indépendants répartis à travers le territoire marocain. Ces prestataires ont principalement dispensé aux participants une courte formation aux compétences non-techniques afin de favoriser l'insertion et le maintien en emploi. Le modèle de paiement axé sur les résultats du programme conditionnait les paiements aux prestataires de services en fonction (1) de l'achèvement de la formation, (2) de l'insertion dans un emploi du secteur formel et (3) du maintien en emploi dans le secteur formel pendant au moins six mois consécutifs. Le programme FBR a été mis en œuvre de début 2020 à fin décembre 2022.

¹ Le Compact est entré en vigueur en juin 2017 et devait initialement se terminer en juin 2022. Cependant, avec l'approbation du Congrès américain, MCC a prolongé le Compact de neuf mois, jusqu'au 31 mars 2023, pour tenir compte des retards liés à la pandémie de COVID-19.

² Il a été déterminé que l'évaluation n'inclurait pas la sous-activité 2, la sous-activité de réforme de la politique de formation professionnelle, pour les raisons suivantes : la logique du programme était axée uniquement sur les extrants de la sous-activité et non sur les résultats ; la sous-activité n'était pas clairement liée à d'autres sous-activités ou à l'objectif global de l'activité ; les enseignements tirés d'une étude de mise en œuvre seraient limités étant donné que les détails de la sous-activité ont évolué de manière significative au fil du temps ; et la sous-activité était une très petite composante de l'AFPE. Pour plus d'informations, voir le rapport sur la conception de l'évaluation (Abarcar et al. 2022).

À la fin du Compact en mars 2023, le programme FBR avait formé 5 187 participants, placé 2 069 participants dans des emplois formels et maintenu 974 participants dans un emploi formel pendant au moins six mois consécutifs, sur la base des données administratives du programme des résultats vérifiés.

Sous-activité 4 : L'ONMT a cherché à fournir aux acteurs du secteur de la formation professionnelle des données actualisées, pertinentes et accessibles sur le marché du travail afin d'améliorer la prise de décision. Pour ce faire, la sous-activité a fourni une assistance technique pour renforcer l'ONMT existant en consolidant les informations existantes sur le marché du travail, en menant des enquêtes supplémentaires sur le marché du travail selon les besoins pour combler les principaux écarts en matière d'information et en développant une plateforme de données en ligne accessible appelée marssad.ma pour l'analyse et la diffusion des informations sur le marché du travail. À la date de fin du Compact, marssad.ma avait été créé et de nombreuses fonctionnalités prévues étaient pleinement opérationnelles. Cependant, le site web n'avait pas encore été lancé publiquement lors de nos derniers entretiens avec les parties prenantes en mai 2024, principalement en raison d'un manque de consensus entre les partenaires de mise en œuvre sur la propriété, la gestion, et le financement futur de la plateforme.

B. Type d'évaluation, questions et méthodologie

L'évaluation des sous-activités d'emploi de l'AFPE est une évaluation des performances qui comporte deux volets : (1) une étude qualitative, qui décrit la mise en œuvre des sous-activités et les perceptions de continuité ; et (2) une étude descriptive quantitative, qui documente les résultats sur le marché du travail des participants au programme FBR. **Le tableau S.1** résume les questions d'évaluation liées aux sous-activités d'emploi et la méthodologie utilisée pour répondre à chaque question.

Tableau S.1. Questions d'évaluation et méthodologie pour les sous-activités 3 et 4

Questions d'évaluation	Méthodologie
Sous-activité 3 : Programme FBR	
6. Le FBR a-t-il démontré un modèle efficace et à long terme pour les services d'insertion professionnelle ? a. Comment la mise en œuvre des programmes de FBR a-t-elle facilité ou entravé la réalisation des résultats envisagés dans le modèle logique de l'AFPE ? b. Quels sont les taux d'insertion et de maintien en emploi des participants et leurs revenus moyens ? c. Les résultats sur le marché du travail varient-ils en fonction du sous-groupe de participants (sexe, âge, niveau d'éducation et région où les services d'insertion professionnelle sont offerts) ? d. Les parties prenantes FBR (participants, prestataires, employeurs) ont-elles l'impression que le programme a augmenté les opportunités pour les femmes et les personnes sans diplôme du baccalauréat ? e. Les incitations FBR ont-elles eu des effets inattendus sur le recrutement des participants et la prestation de services ? f. Dans quelle mesure le programme FBR a-t-il été maintenu et développé après la fin du Compact ?	Étude qualitative et étude quantitative descriptive

Questions d'évaluation	Méthodologie
Sous-activité 4: ONMT	
7. Dans quelle mesure la plateforme de l'ONMT a-t-elle améliorée la disponibilité des données sur le marché du travail pour soutenir la prise de décision dans le secteur de formation professionnelle ? - Comment et dans quelle mesure les centres financés par le Fonds Charaka utilisent-ils les informations sur le marché du travail produites par la plateforme de l'ONMT ? - Comment et dans quelle mesure l'ANAPEC utilise-t-elle les informations sur le marché du travail produites par la plateforme de l'ONMT ? - Quels sont les aspects de la nouvelle plateforme de l'ONMT qui devraient être continués ?	Étude qualitative

Note: Nous avons conservé la numérotation des questions d'évaluation conformément au rapport sur la conception de l'évaluation (Abarcar et al. 2022).

L'étude qualitative documente la conception, la mise en œuvre et le potentiel de continuité des deux sous-activités. Pour la sous-activité FBR, l'étude qualitative explore la mise en œuvre du programme FBR et les perspectives d'adoption plus large du modèle par l'Agence Nationale de Promotion de l'Emploi et des Compétences (ANAPEC) et le gouvernement marocain à l'aide d'entretiens avec des informateurs clés (EIC), de discussions de groupe et d'une revue de documents. Pour la sous-activité ONMT, l'étude qualitative cherche à documenter la conception et le développement de la plateforme marssad.ma, l'utilisation de la plateforme par les principales parties prenantes (y compris les centres de formation professionnelle financés par le Fonds Charaka et l'ANAPEC) et les perspectives de continuité sur la base d'EIC, de l'examen de documents et d'une démonstration de marssad.ma.

L'étude descriptive quantitative du programme FBR documente les résultats des participants au programme FBR sur le marché du travail, notamment l'insertion professionnelle, le maintien en emploi et les revenus. L'étude s'appuie principalement sur les données d'une enquête auprès des participants menée auprès d'un échantillon représentatif de 824 participants au programme (environ 100 par prestataire) environ deux ans après la fin de leur formation, complétées par les données administratives du programme lui-même. Étant donné que nous avons échantillonné le même nombre de participants auprès de chaque prestataire, alors que le nombre de participants formés variait considérablement d'un prestataire à l'autre, l'analyse de l'enquête auprès des participants doit être interprétée comme s'appliquant au participant desservi par le prestataire moyen plutôt qu'au participant moyen. Cependant, nous avons également repondéré les données de l'enquête en fonction du nombre de participants servis par le prestataire afin d'estimer les résultats pour le participant moyen ; cela n'a pas modifié de manière significative les résultats et nous nous concentrons donc sur les résultats non pondérés.

C. Conclusions clés

1. Conclusion clés du programme FBR

Dans l'ensemble, les résultats suggèrent que le programme FBR a démontré un modèle potentiellement efficace pour la prestation de services d'insertion professionnelle, principalement la formation non technique et l'aide à la recherche d'emploi, aux femmes et aux personnes sans diplôme du baccalauréat. Le programme a réussi à identifier et à former des femmes et des personnes sans diplôme du baccalauréat. Il

a également aidé un grand nombre de participants à obtenir et à conserver un emploi formel au cours des deux années suivant l'achèvement de la formation. Toutefois, les taux d'emploi étaient plus faibles pour les femmes et les personnes sans diplôme du baccalauréat que pour les autres participants et variaient considérablement d'un prestataire à l'autre. Les résultats en matière d'emploi des participants ont également varié considérablement selon les prestataires, probablement en raison de la variation des caractéristiques des participants servis, du lieu où les participants ont reçu les services et recherché un emploi, de la capacité des prestataires à gérer et à s'adapter à un modèle de financement basé sur les résultats, de l'expérience antérieure des prestataires et de leur approche en matière de prestation de services d'intermédiation. Ainsi, l'efficacité du modèle de programme FBR dépend du contexte et de la capacité des prestataires à le mettre en œuvre avec succès.

La conception de l'évaluation n'a pas inclus de groupe de comparaison parce que les participants à d'autres programmes d'insertion professionnelle similaires étaient substantiellement différents des participants au programme FBR en raison des critères d'éligibilité du programme FBR ; il n'y avait donc pas de groupes de comparaison appropriés pour le programme FBR. L'absence de groupe de comparaison rend difficile la mise en contexte complète des résultats en matière d'emploi des participants du programme FBR. Néanmoins, les résultats du programme sont remarquables étant donné que (1) les prestataires ont travaillé avec des femmes et des personnes sans diplôme du baccalauréat qui avaient une expérience professionnelle antérieure limitée et un chômage de moyenne durée immédiatement avant la participation au programme; (2) la plupart des participants n'ont reçu qu'une courte période de formation non technique et d'aide à la recherche d'emploi ; (3) le programme exigeait de placer les participants dans des emplois formels, ce qui est difficile étant donné la prévalence du marché du travail informel au Maroc, en particulier pour les femmes et des personnes sans diplôme du baccalauréat ; (4) le programme a commencé juste avant la pandémie de COVID-19, ce qui a entraîné des perturbations importantes du marché du travail qui n'avaient pas été anticipées lors de la conception du programme ; et (5) certains prestataires n'avaient pas d'expérience préalable dans la fourniture de services d'intermédiation en matière d'emploi.

Compte tenu de ces résultats, les parties prenantes ont considéré favorablement le modèle de paiement FBR et certains programmes à petite échelle financés par l'ANAPEC ont adopté un modèle FBR sur la base de l'expérience et des enseignements tirés du programme financé par le Compact. Cependant, la mise à l'échelle du modèle du programme FBR se heurte à des obstacles importants. Les parties prenantes ont souligné les principaux défis liés aux procédures de vérification complexes et coûteuses, la nécessité de fournir une assistance technique intensive et de renforcer les capacités des prestataires de services, ainsi que le souhait d'un meilleur accès aux informations sur le marché du travail et d'un engagement accru du secteur privé.

2. Conclusions clés de l'ONMT

Dans le cadre de la sous-activité ONMT, le Compact a financé la création d'une impressionnante plateforme de données intégrées en ligne appelée marssad.ma, qui a le potentiel d'améliorer la disponibilité des données sur le marché du travail et de répondre aux besoins d'une variété d'utilisateurs, y compris les centres de formation professionnelle financés par le Fonds Charaka et l'ANAPEC. La plateforme comprend de nombreuses fonctionnalités envisagées, mais n'a toujours pas accès à certaines données clés fournies par des partenaires institutionnels tels que la Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS) et l'Office de la

Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail (OFPPT). En raison de différends non résolus concernant la propriété et la gestion de la plateforme, celle-ci n'avait pas encore été lancée publiquement en mai 2024 et son avenir était incertain.

3. Résultats clés détaillés par question d'évaluation

QE 6a. Comment la mise en œuvre des programmes du FBR a-t-elle facilité ou entravé la réalisation des résultats envisagés dans la logique du programme ?

La structure de paiement du programme FBR incitait à mettre l'accent sur les résultats en matière d'emploi tout en réduisant les risques pour les prestataires en offrant un préfinancement et en payant pour les résultats individuels des participants au fur et à mesure qu'ils étaient atteints (contrairement à des paiements d'une approche de « tout ou rien » basés sur la réalisation de l'objectif global). Toutefois, pour certains prestataires, la structure des incitations a peut-être trop mis l'accent sur les résultats de la formation par rapport à l'insertion et au maintien en emploi.

Les sous-objectifs contraignants pour les sous-groupes définis par le sexe et le niveau d'éducation, qui plafonnaient les paiements des résultats par sous-groupe, auraient pu limiter l'objectif du programme qui était de servir les femmes et des personnes sans diplôme du baccalauréat. Bien que le programme ait par la suite assoupli les sous-objectifs pour ces sous-groupes pour deux prestataires, cette flexibilité n'a pas été étendue à tous les prestataires et l'expérience limitée de la majorité des prestataires en matière d'adaptation des services aux femmes et/ou aux personnes sans diplôme du baccalauréat est restée un obstacle pour l'insertion de ces personnes dans des emplois du secteur formel.

Le soutien à la mise en œuvre fourni par Instiglio, une organisation non gouvernementale internationale, a aidé les prestataires à s'y retrouver dans ce programme complexe et a joué un rôle crucial dans la gestion des processus de vérification de l'éligibilité et des résultats. Cependant, ces processus de vérification étaient lents, principalement en raison de retards dans l'obtention des données requises pour la vérification de l'éligibilité et des résultats d'emploi, ce qui a empêché les prestataires de recevoir les paiements des résultats en temps voulu.

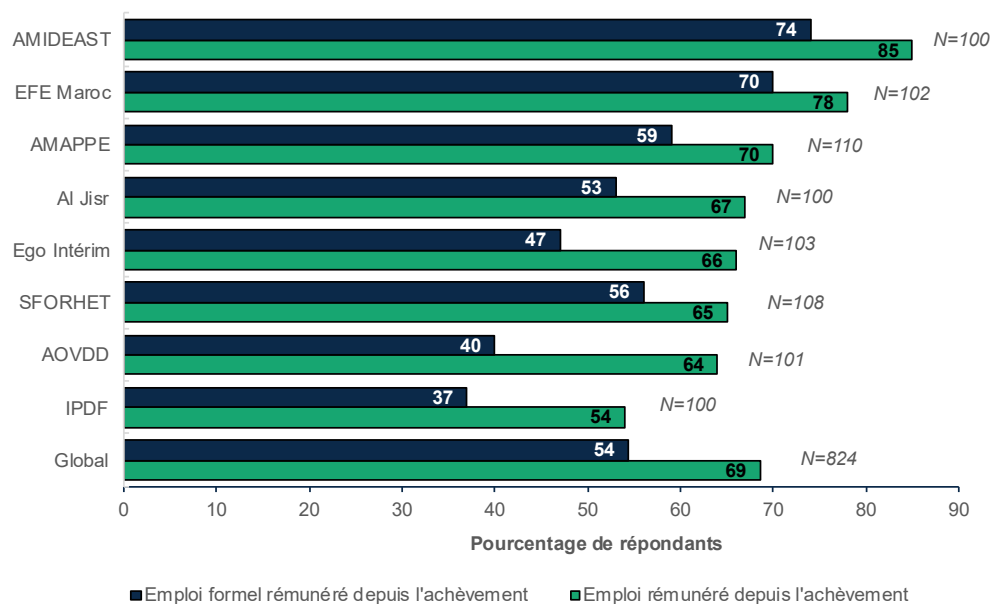
QE 6b. Quels sont les taux d'insertion et de maintien en emploi des participants et leurs revenus moyens ?

Plus de la moitié (54 pour cent) des répondants à l'enquête avaient occupé un emploi formel rémunéré à un moment donné au cours de la période d'environ deux ans suivant l'achèvement de la formation. 69 pour cent des répondants avaient occupé un emploi rémunéré (y compris des emplois formels et informels, mais à l'exclusion de l'emploi indépendant) au cours de cette période (**figure S.1**).

À la date de l'enquête, environ deux ans après avoir achevé leur formation, 39 pour cent des répondants à l'enquête occupaient un emploi formel rémunéré et 13 pour cent supplémentaires occupaient un emploi informel rémunéré ou travaillaient à leur compte (**figure S.2**). Dans l'ensemble, 62 pour cent des répondants à l'enquête étaient engagés de manière productive à la date de l'enquête, c'est-à-dire qu'elles occupaient un emploi formel ou informel rémunéré, qu'elles travaillaient indépendamment ou qu'elles poursuivaient des études ou une formation (non illustré).

Les répondants qui avaient au moins un emploi formel rémunéré depuis l'achèvement de la formation ont gagné un salaire mensuel médian de 2 900 dirhams (environ 290 \$) dans leur emploi formel le plus récent ou actuel, ce qui est similaire au salaire minimum interprofessionnel garanti (SMIG) mensuel national de 2023 de 2 902 dirhams (la même année que la date médiane de l'enquête). Ces résultats en matière d'emploi variaient considérablement d'un prestataire à l'autre.

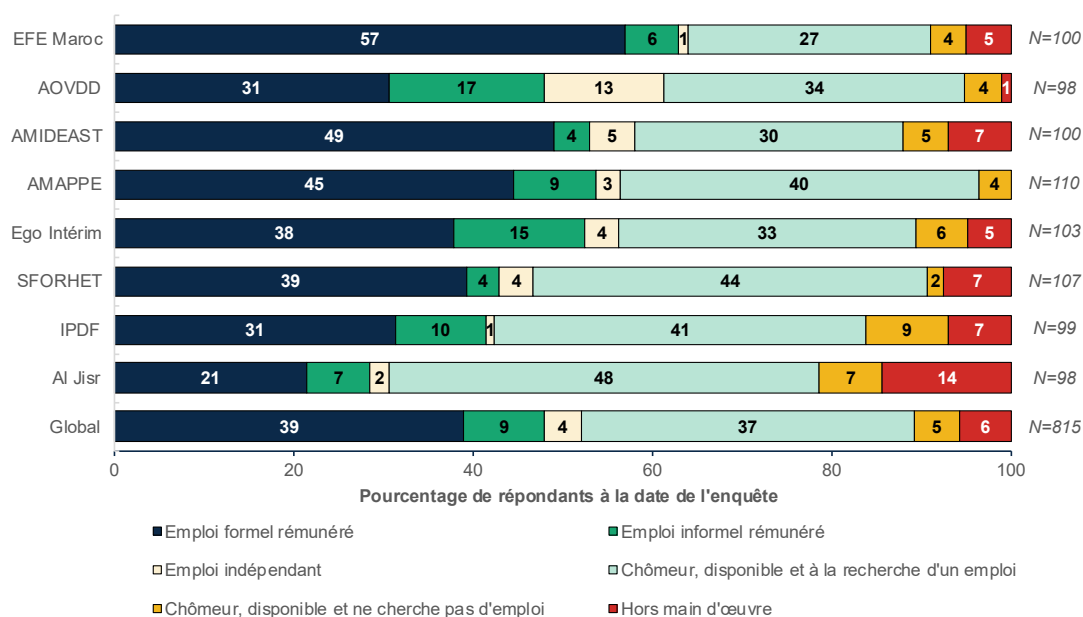
Figure S.1. Emploi formel rémunéré depuis l'achèvement de la formation



Source: Enquête auprès des participants FBR.

Notes: L'emploi formel est défini comme le fait d'être employé par une entreprise qui est enregistrée auprès de la CNSS et qui rapporte les salaires de ses employés à la CNSS, comme autodéclaré par les répondants.

Figure S.2. Situation sur le marché du travail à la date de l'enquête



Source : Enquête auprès des participants FBR.

Notes : L'emploi formel est défini comme l'emploi par une entreprise qui est enregistrée auprès de la CNSS et qui rapporte les salaires des employés à la CNSS, comme autodéclaré par les répondants.

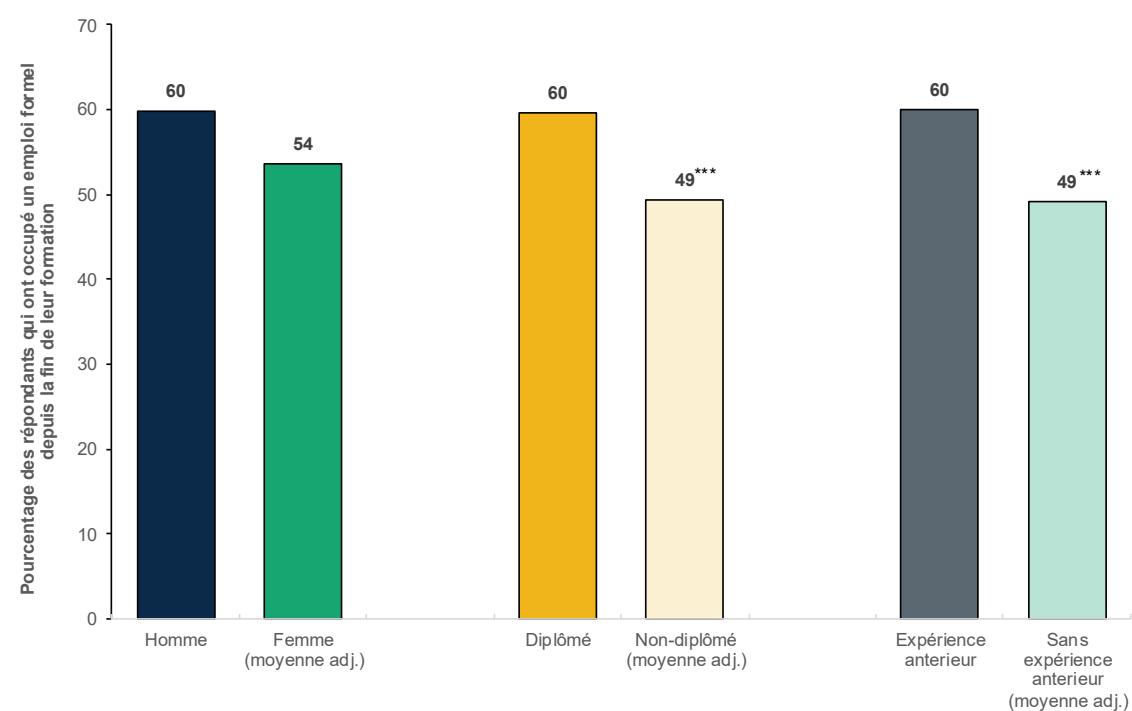
Les répondants hors main d'œuvre sont ceux qui ne sont pas disponibles pour travailler.

Certaines valeurs ont des tailles d'échantillon plus faibles en raison de données manquantes.

QE 6c. Les résultats sur le marché du travail varient-ils en fonction du sous-groupe de participants (sexe, âge, niveau d'éducation et région où les services d'insertion professionnelle sont offerts) ?

Les femmes, les participants sans diplôme du baccalauréat et ceux qui n'avaient aucune expérience professionnelle avant le programme FBR étaient nettement moins susceptibles d'avoir un emploi formel depuis l'achèvement de la formation (**figure S.3**) ou à la date de l'enquête que les autres groupes (**figure S.4**). Les revenus mensuels moyens dans l'emploi formel rémunéré le plus récent ou actuel étaient inférieurs d'environ 280 dirhams (environ 28 dollars, soit 10 pour cent) pour ceux qui n'avaient pas de diplôme du baccalauréat par rapport à ceux qui en avaient un, mais ils étaient similaires selon le sexe et l'expérience professionnelle avant le programme FBR (non indiqué). Les résultats sur le marché du travail ne varient pas en fonction de l'âge des participants, et nous n'avons pas analysé les données par région car l'emplacement des prestataires était très variable et certains d'entre eux fournissaient des services virtuels. Lorsque nous avons évalué les différences entre les sous-groupes, nous avons tenu compte des effets du prestataire dans la régression, car la proportion des différents sous-groupes formés différait d'un prestataire à l'autre et nous ne voulions pas que ces comparaisons incluent les effets du prestataire.

Figure S.3. Emploi formel depuis l'achèvement de la formation, par sexe, diplôme baccalauréat et expérience professionnelle antérieure



Source: Enquête auprès des participants FBR.

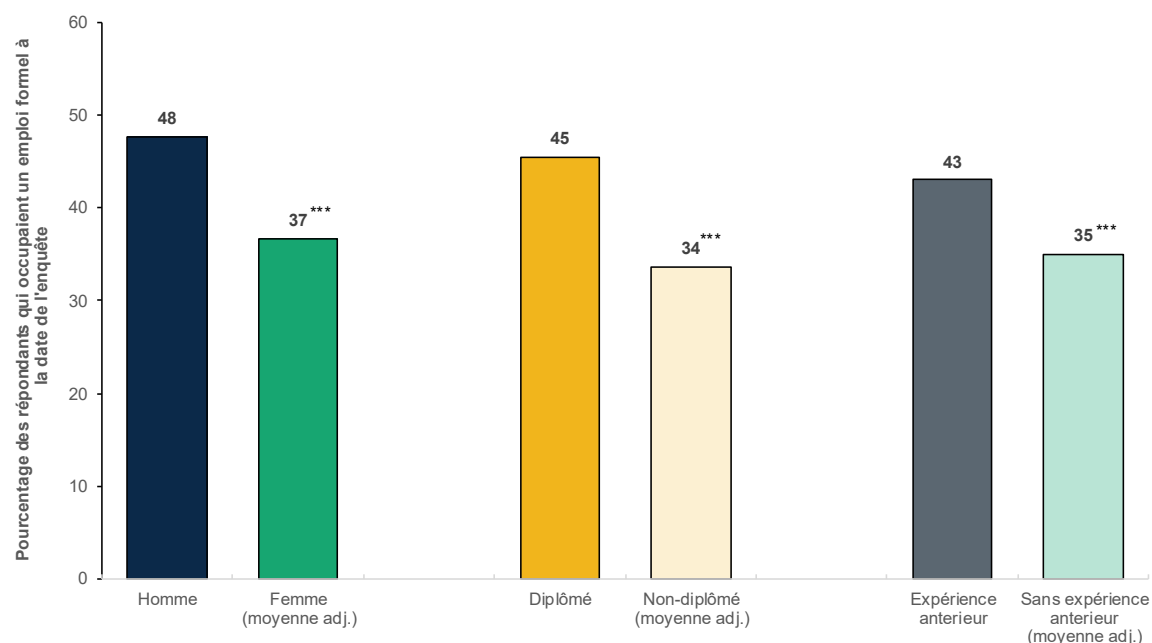
Notes: Les moyennes pour les femmes, les répondants non-diplômés (sans diplôme du baccalauréat) et les répondants qui n'ont pas d'expérience professionnelle antérieure sont ajustées par régression pour tenir compte des effets du prestataire.

La taille de l'échantillon est de 292 pour les hommes et de 517 pour les femmes. La taille de l'échantillon pour les répondants diplômés est de 468 et de 341 pour ceux non-diplômés. La taille de l'échantillon pour les répondants ayant une expérience professionnelle antérieure est de 392 et de 416 pour ceux qui n'ont pas d'expérience.

L'emploi formel est défini comme le fait d'être employé par une entreprise qui est enregistrée auprès de la CNSS et qui rapporte les salaires de ses employés à la CNSS, comme autodéclaré par les répondants.

*/**/** Différence statistiquement significative aux niveaux 0,10/0,05/0,01, respectivement.

Figure S.4. Emploi formel à la date de l'enquête, par sexe, diplôme baccalauréat et expérience professionnelle antérieure



Source : Enquête auprès des participants FBR.

Notes: Les moyennes pour les femmes, les répondants non-diplômés (sans diplôme du baccalauréat) et les répondants qui n'ont pas d'expérience professionnelle antérieure sont ajustées par régression pour tenir compte des effets du prestataire. La taille de l'échantillon est de 294 pour les hommes et de 521 pour les femmes. La taille de l'échantillon pour les répondants diplômés est de 471 et de 344 pour ceux non-diplômés. La taille de l'échantillon pour les répondants ayant une expérience professionnelle antérieure est de 393 et de 421 pour ceux qui n'ont pas d'expérience. L'emploi formel est défini comme le fait d'être employé par une entreprise qui est enregistrée auprès de la CNSS et qui rapporte les salaires de ses employés à la CNSS, comme autodéclaré par les répondants.

*/**/** Différence statistiquement significative aux niveaux 0,10/0,05/0,01, respectivement.

QE 6d. Les parties prenantes du FBR (participants, prestataires, employeurs) ont-elles l'impression que le programme a augmenté les opportunités pour les femmes et les personnes sans diplôme du baccalauréat ?

Les parties prenantes estiment que le programme FBR a créé de nouvelles opportunités pour les femmes et les personnes sans diplôme du baccalauréat, leur permettant d'acquérir des compétences non techniques et des compétences en matière de recherche d'emploi, tout en les aidant à obtenir un emploi formel. Le programme a réussi à recruter et à former des femmes et des personnes sans diplôme du baccalauréat, des groupes que les autres programmes de l'ANAPEC ne desservent pas toujours de manière spécifique. Les prestataires ont également réussi à encourager les employeurs à embaucher des femmes et, dans une moindre mesure, des personnes sans diplôme du baccalauréat. Les participants et les employeurs estiment que le programme a permis aux participants d'acquérir des compétences non techniques qui ont facilité l'emploi, notamment des compétences liées à la communication, à la confiance en soi et au processus de recherche d'emploi.

QE 6e. Les incitations FBR ont-elles eu des effets inattendus sur le recrutement des participants et la prestation de services ?

Les effets inattendus sur le recrutement des participants et la prestation de services n'ont pas été très répandus. Toutefois, certains prestataires ont rapporté qu'ils concentraient leurs ressources en matière de recrutement et de prestation de services sur les participants qu'ils jugeaient les plus susceptibles d'obtenir un emploi formel. Il s'agit d'une utilisation rationnelle et même efficace des ressources limitées du programme en réponse à la structure d'incitation, mais elle pourrait être préoccupante si elle était généralisée dans les programmes publics à grande échelle. En effet, elle pourrait laisser sans soutien les personnes qui ont le plus besoin de services. Le programme FBR a atténué ce risque en établissant des critères d'éligibilité qui garantissaient une concentration sur les jeunes chômeurs ne recevant pas d'autre soutien et en établissant des sous-objectifs par sous-groupe.

QE 6f. Dans quelle mesure le programme FBR a-t-il été maintenu et développé après la fin du Compact ?

Depuis la fin du Compact, certains programmes ANAPEC ont adopté à petite échelle et affiné le modèle de FBR financé par le Compact. L'un de ces programmes, le programme SABIL, utilise également un modèle de paiement basé sur les résultats et cherche à impliquer les femmes et les jeunes sans diplôme. Cependant, il met en œuvre un programme plus flexible, adapté à la région, qui élargit l'insertion professionnelle au-delà de l'emploi formel pour inclure le travail indépendant et l'entrepreneuriat. Les parties prenantes ont noté qu'il serait difficile d'étendre le modèle du programme FBR du Compact car sa complexité le rend plus coûteux et plus difficile à gérer que les programmes traditionnels d'intermédiation en matière d'emploi.

QE 7a/b. Comment et dans quelle mesure les centres financés par le Fonds Charaka et l'ANAPEC utilisent-ils les informations sur le marché du travail produites par la plateforme de l'ONMT ?

Comme la plateforme n'a pas encore été lancée publiquement, les centres de formation professionnelle financés par le Fonds Charaka et l'ANAPEC continuent d'obtenir des informations sur le marché du travail auprès d'autres sources et ont des besoins de données non satisfaits, dont la plupart pourraient être comblés par la plateforme de données compte tenu de ses fonctionnalités actuelles.

QE 7c. Quels sont les aspects de la nouvelle plateforme de l'ONMT qui devraient être continués ?

En raison des négociations en cours sur la propriété, la gestion et le financement futur de la plateforme de données, celle-ci n'avait pas encore été lancée publiquement en mai 2024 et sa viabilité future est incertaine. Malgré ces difficultés, toutes les parties concernées se sont investies dans le lancement public de la plateforme et ont discuté de plusieurs options potentielles pour assurer la viabilité financière de la plateforme.

D. Implications

L'expérience du volet Emploi de l'AFPE permet de formuler plusieurs recommandations pour les programmes futurs :

Il est important de prendre en compte les compromis entre l'efficacité et la portée du programme lors de la définition des conditions de paiement et des objectifs de résultats pour les programmes de FBR.

L'incitation aux résultats, notamment en matière de formation et d'insertion professionnelle, conduit souvent à un « écrémage », c'est-à-dire que les prestataires sélectionnent les participants les plus faciles à former ou à insérer dans un emploi, ou leur accordent la priorité. Bien que l'écrémage soit une réponse raisonnable aux incitations des programmes et à l'utilisation judicieuse de leurs ressources limitées, il risque de laisser sans soutien les populations qui en ont le plus besoin, ce qui est particulièrement préoccupant si cette pratique se généralise dans les programmes publics à grande échelle. Bien que des cas de ce type aient été rapportés dans le cadre du programme FBR, ils semblent avoir été d'une ampleur relativement limitée. Le programme FBR a contribué à atténuer le potentiel et les conséquences négatives de l'écrémage en établissant des critères d'éligibilité limitant le programme aux jeunes chômeurs et en créant sous-objectifs pour les jeunes sans diplôme du baccalauréat et les femmes, qui étaient plus difficiles à insérer dans un emploi formel. Toutefois, les futurs programmes pourraient envisager de ne rendre contraignants que les sous-objectifs des sous-groupes les plus faciles à servir (par exemple, les hommes et les personnes avec diplôme du baccalauréat) - un changement que le programme FBR financé par le Compact a effectué au cours de sa mise en œuvre pour deux des huit prestataires. En outre, les futurs programmes pourraient envisager de mettre en place des paiements incitatifs différentiels pour les sous-groupes qui sont plus difficiles à insérer dans un emploi, comme les femmes et les personnes sans diplôme du baccalauréat.

La structure de paiement des programmes de FBR doit également trouver un juste équilibre entre l'atténuation du risque financier des prestataires et l'incitation suffisante aux résultats.

Un modèle de paiement FBR partiellement ou entièrement basé sur les résultats plutôt que sur les extrants peut imposer un risque financier aux prestataires. La structure de paiement du programme FBR financé par le Compact a permis d'atténuer ce risque en fournissant un préfinancement, en payant pour les résultats de la formation en plus de l'emploi et du maintien en emploi et en payant pour les résultats individuels des participants (contrairement à des paiements d'une approche de « tout ou rien » pour la réalisation de l'objectif global). Malgré ces points forts du modèle de financement du programme, les prestataires ont eu du mal à anticiper avec précision les coûts de fonctionnement et n'ont peut-être pas budgétisé de manière appropriée le risque inhérent à un modèle de paiement de FBR, ce qui a posé des problèmes de mise en œuvre et de continuité. En outre, pour certains prestataires, les paiements pour l'insertion et le maintien en emploi n'ont peut-être pas été suffisamment élevés par rapport à ceux pour la formation pour inciter à mettre l'accent sur les résultats en matière d'emploi. Les futurs programmes pourraient envisager de fournir un soutien budgétaire initial pour aider les prestataires à mieux prendre en compte le risque de ne pas atteindre les résultats et veiller à ce que les paiements pour les résultats en matière d'emploi soient suffisamment élevés par rapport aux paiements pour les résultats en matière de formation.

Pour que l'extension supplémentaire du programme FBR soit réalisable, il est nécessaire d'adopter des approches moins prenantes et moins coûteuses en matière d'éligibilité et de vérification des résultats.

Les parties prenantes du gouvernement marocain ont cité les coûts élevés et la complexité de la vérification de l'éligibilité des participants et des résultats du programme FBR financé par le Compact comme un obstacle majeur à la continuité et à la mise à l'échelle du programme. Certains des critères de vérification de l'éligibilité et des résultats du programme ont entraîné des retards importants dans la vérification et les prestataires n'ont pas pu sélectionner les participants ou les employeurs pour s'assurer qu'ils répondaient à ces critères. Cela a contribué à retarder les paiements des prestataires et la gestion de ces processus a demandé beaucoup de temps et d'efforts de la part de l'ANAPEC, d'Instiglio et des prestataires. Pour atténuer ces difficultés, les futurs programmes pourraient envisager (1) de simplifier les conditions d'éligibilité, (2) d'explorer d'autres approches pour vérifier l'emploi à la place des déclarations à la CNSS (par exemple, en utilisant des contrats de travail ou des fiches de paie) et (3) de vérifier un sous-ensemble aléatoire des résultats des participants plutôt que tous les résultats individuels.

Une équipe dédiée et expérimentée au sein de l'agence gouvernementale, telle que l'ANAPEC, responsable des programmes de FBR est essentielle pour superviser et gérer ces programmes avec succès.

Le rôle joué par Instiglio dans la gestion du programme FBR financé par le Compact, depuis sa conception jusqu'à sa mise en œuvre, a été crucial. La complexité des programmes FBR exige un travail considérable pour mettre en place des structures d'incitation appropriées, gérer les vérifications en cours et apporter un soutien aux prestataires de services. Ce travail inclut la budgétisation, en particulier pour les prestataires qui n'ont pas l'habitude des programmes FBR. Un soutien aussi intensif nécessite des ressources humaines appropriées de la part de l'agence de supervision, en termes de personnel expérimenté disposant de suffisamment de temps à consacrer à la supervision d'un programme de FBR réussi.

Les futurs investissements de MCC dans les produits des technologies de l'information devraient clarifier les questions de propriété et un plan pour les responsabilités de gestion et de financement après la fin du Compact.

Etant donné le manque de clarté sur ces questions, l'impressionnante plateforme de données, marsaad.ma, n'a pas été officiellement lancée après le Compact. Cela ne laisse aucune amélioration nette aux utilisateurs potentiels en termes de disponibilité des informations sur le marché du travail pour éclairer la prise de décision. Bien que ces questions soient difficiles à résoudre, il est essentiel de les aborder dès le départ pour éviter des désaccords ultérieurs et garantir la continuité des investissements de MCC après le Compact. Cette leçon s'applique plus largement à d'autres investissements de MCC dans des produits de technologie de l'information, tels que les plateformes en ligne et les systèmes de gestion foncière.

I. Introduction

En 2015, le Millennium Challenge Corporation (MCC) et le gouvernement du Royaume du Maroc ont signé un Compact pour l'employabilité et le foncier, d'une durée de cinq ans et d'un montant de 450 millions de dollars, qui est entré en vigueur en 2017. L'objectif du Compact était de réduire la pauvreté par l'intermédiaire de la croissance économique au Maroc. Le Compact, que le Millennium Challenge Account-Morocco (MCA-Morocco) a mis en œuvre entre juin 2017 et mars 2023,³ comprenait l'Activité Formation Professionnelle et Emploi (AFPE) de 107 millions de dollars. L'objectif de l'AFPE était d'accroître l'employabilité et les taux d'emploi des Marocains en améliorant la qualité et la pertinence des programmes de la formation professionnelle et de l'emploi, ainsi que l'accès à ces programmes, en réponse aux besoins du secteur privé, qui s'inscrit dans la stratégie nationale de développement du Maroc (Royaume du Maroc, 2017). L'AFPE a cherché à atteindre cet objectif en : (1) améliorant la qualité et la pertinence des programmes de formation professionnelle axés sur le secteur privé et répondant aux besoins de ce dernier, ainsi que l'accès à ces programmes ; (2) fournissant une assistance technique pour développer et mettre en œuvre une politique sectorielle de formation professionnelle axée sur la demande ; (3) fournissant des services d'emploi efficaces pour aider les femmes et les jeunes chômeurs ou économiquement inactifs à obtenir des emplois de qualité ; et (4) soutenant l'opérationnalisation d'un observatoire du marché du travail pour fournir à un large éventail de prestataires des informations dynamiques sur le marché du travail afin d'améliorer la prise de décision en matière de politique publique et d'investissement privé.

L'AFPE comprenait quatre sous-activités : (1) Formation professionnelle portée par le secteur privé, également connue sous le nom de Fonds Charaka ; (2) Opérationnalisation de la réforme de la politique sectorielle de la formation professionnelle ; (3) Financement basé sur les résultats (FBR) pour l'emploi ; et (4) l'Observatoire National du Marché du Travail (ONMT). Les sous-activités 1 et 2 constituent le volet Formation Professionnelle de l'Activité et les sous-activités 3 et 4 constituent le volet Emploi. MCC a signé un contrat avec Mathematica pour mener une évaluation indépendante de l'AFPE à l'aide de méthodes mixtes. Au cours du processus de conception de l'évaluation, en consultation avec le MCC, Mathematica a déterminé que l'évaluation se concentrerait sur la mise en œuvre et les principaux résultats des sous-activités 1, 3 et 4.⁴

Ce rapport présente les résultats obtenus par Mathematica dans le cadre d'une évaluation des performances du volet Emploi de l'AFPE (sous-activités 3 et 4) : FBR pour l'emploi et ONMT. Il inclut les résultats d'une étude qualitative évaluant les deux sous-activités et d'une étude quantitative descriptive de la sous-activité FBR.

Dans le reste de ce chapitre, nous fournissons une vue d'ensemble du volet Emploi de l'Activité et du modèle logique de l'AFPE qui leur est associé. Le chapitre II donne un aperçu de la méthodologie d'évaluation. Le

³ Le Compact devait initialement être mis en œuvre sur une période de cinq ans, de juin 2017 à juin 2022. Cependant, MCC l'a prolongé de neuf mois, jusqu'au 31 mars 2023, pour tenir compte des retards liés à la pandémie de COVID-19.

⁴ Il a été déterminé que l'évaluation n'inclurait pas la sous-activité 2, la sous-activité de réforme de la politique de formation professionnelle, pour les raisons suivantes : la logique du programme était axée uniquement sur les extrants de la sous-activité et non sur les résultats ; la sous-activité n'était pas clairement liée à d'autres sous-activités ou à l'objectif global de l'activité ; les enseignements tirés d'une étude de mise en œuvre seraient limités étant donné que les détails de la sous-activité ont évolué de manière significative au fil du temps ; et la sous-activité était une très petite composante de l'AFPE. Pour plus d'informations, voir le rapport sur la conception de l'évaluation (Abarcar et al. 2022).

chapitre III présente les résultats de la sous-activité FBR. Le chapitre IV présente les résultats de la sous-activité ONMT. Le chapitre V conclut par un résumé des principaux résultats et des enseignements à tirer pour les programmes futurs.

A. Vue d'ensemble du volet Emploi

Le volet Emploi de l'AFPE qui fait l'objet du présent rapport a été mis en œuvre comme suit :

Sous-activité 3 : FBR pour l'emploi a soutenu des services intégrés d'insertion professionnelle pour les jeunes chômeurs, en mettant l'accent sur les femmes et les personnes sans diplôme du baccalauréat (connus comme « les non-diplômés »). Dans l'accord Compact initial, le MCA-Morocco s'attendait à ce que le programme FBR engage des femmes au chômage et des jeunes « à risque ». Les participants ne devaient pas avoir été employés de manière formelle ou avoir participé à un programme de formation pendant une période déterminée précédant leur participation au programme FBR. Bien que le programme soit ouvert aux jeunes hommes et femmes, et aux personnes avec et sans diplôme du baccalauréat, le programme a veillé à mettre l'accent sur les femmes et les personnes sans diplôme du baccalauréat en établissant des sous-objectifs spécifiques pour ces deux sous-groupes de participants et en créant des conditions d'éligibilité plus strictes pour les participants titulaires d'un diplôme universitaire ou d'une formation technique ou professionnelle antérieure.

Le programme FBR a été mis en œuvre par des prestataires de services et associations indépendants chargés de recruter les participants et de leur dispenser une formation destinée à favoriser leur insertion et leur maintien dans l'emploi. Bien que la nature de la formation diffère d'un prestataire à l'autre et d'un participant à l'autre, les prestataires du programme FBR se sont principalement attachés à fournir aux participants une courte formation en compétences non-techniques sur une période de quelques jours. Cette formation vise à préparer les participants à leur recherche d'emploi ainsi qu'à leur intégration sur le lieu de travail. Une minorité de participants a reçu des services de formation supplémentaires, notamment une formation technique, un soutien psychosocial, un atelier sur le curriculum vitae (CV) et/ou une formation professionnelle. Les prestataires ont également proposé certains services après la formation pour favoriser l'insertion professionnelle, par exemple en fournissant des informations sur les offres d'emploi, en aidant les participants à postuler, en les mettant en relation avec des employeurs ou en les plaçant directement dans un emploi. Ils ont également proposé un soutien au maintien en emploi après insertion, par exemple en restant en contact avec des participants par téléphone ou par SMS.

Le modèle de paiement axé sur les résultats du programme s'est concentré sur l'amélioration des taux d'insertion et de maintien en emploi des participants en conditionnant les paiements aux prestataires de services sur la base (1) du nombre d'individus ayant achevé la formation, (2) du nombre d'individus placés dans des emplois formels et (3) du nombre d'individus maintenus dans un emploi formel pour une durée d'au moins six mois. Le programme a défini et vérifié l'insertion et le maintien en emploi formel sur la base des déclarations des employeurs à la Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS), l'agence nationale marocaine de sécurité sociale. En revanche, la plupart des programmes traditionnels d'insertion professionnelle mis en œuvre par l'Agence Nationale de Promotion de l'Emploi et des Compétences (ANAPEC), l'agence gouvernementale responsable de la plupart de ces programmes, ne fonctionnent pas

selon un modèle de paiement basé sur les résultats, mais paient les prestataires à l'avance pour qu'ils fournissent des services de formation aux demandeurs d'emploi.

Instiglio, une organisation non gouvernementale internationale spécialisée dans le FBR et la gestion de la performance pour le développement dans les pays à revenu faible et intermédiaire, a travaillé avec le MCA-Morocco et l'ANAPEC pour concevoir et mettre en œuvre le programme FBR. Neuf prestataires ont été sélectionnés pour le programme en décembre 2019 dans le cadre d'un processus de candidature concurrentiel et ont signé des accords de subvention en janvier et février 2020. Cependant, la pandémie de COVID-19 a retardé la mise en œuvre pour la plupart des prestataires jusqu'en mai 2020, et un prestataire s'est retiré du programme avant la mise en œuvre. La pandémie, qui a entraîné des restrictions sur les mouvements et les rassemblements de personnes au Maroc de mars 2020 à mars 2021, a continué à perturber la mise en œuvre au cours des mois suivants. Le programme était initialement prévu pour durer 16 mois, jusqu'en mai 2021. Cependant, en raison des retards et des perturbations du marché du travail causés par la pandémie et la prolongation associée de neuf mois du Compact, le programme FBR a été prolongé de 18 mois, se terminant en décembre 2022.

À la fin du Compact en mars 2023, le programme FBR avait formé 5 187 participants, placé 2 069 participants dans des emplois formels et maintenu 974 participants dans un emploi formel pendant au moins six mois consécutifs, sur la base des données administratives du programme des résultats vérifiés.

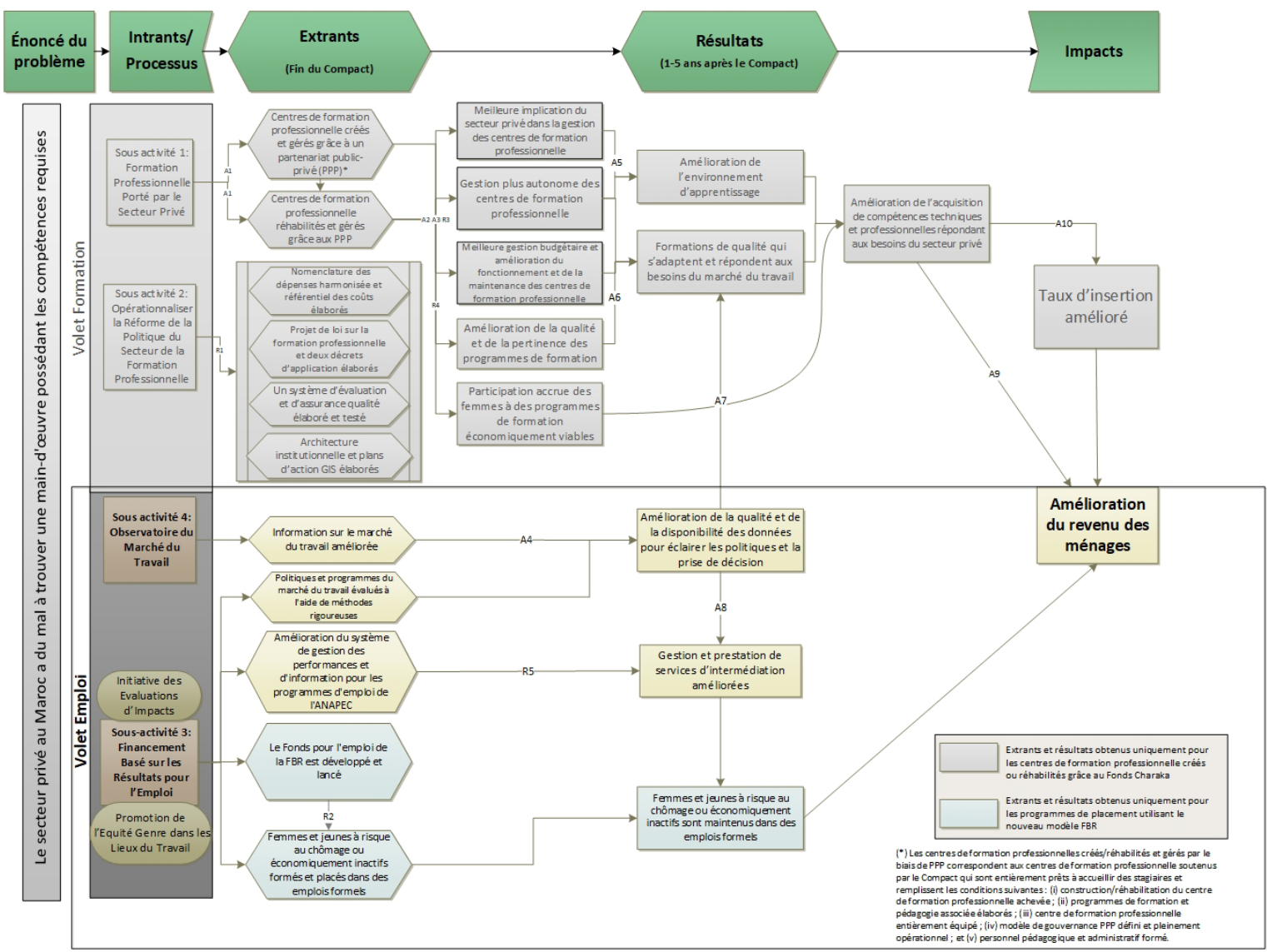
Dans le cadre de la sous-activité FBR, le MCA-Morocco a également financé l'assistance technique à l'Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH), un programme de développement national, pour développer et piloter un modèle FBR pour son propre programme d'insertion. Toutefois, le financement des paiements pour ces programmes a été réalisé en dehors du Compact. L'INDH a utilisé l'expérience pilote pour envisager de développer ou d'étendre l'approche.

Sous-activité 4 : L'ONMT a cherché à fournir aux parties prenantes du secteur de la formation professionnelle - y compris les ministères et agences du gouvernement marocain, les centres de formation professionnelle, les participants potentiels, les demandeurs d'emploi et les employeurs - des données actualisées, pertinentes et accessibles sur le marché du travail afin d'améliorer la prise de décision. Pour ce faire, la sous-activité a fourni une assistance technique pour renforcer l'ONMT existant en consolidant les informations existantes sur le marché du travail, en menant des enquêtes supplémentaires sur le marché du travail selon les besoins pour combler les principaux écarts en matière d'information et en développant une plateforme de données en ligne accessible (marssad.ma) pour l'analyse et la diffusion des informations sur le marché du travail. Cette plateforme basée sur le cloud a été conçue pour combiner des données sur le marché du travail provenant de différentes sources et pour utiliser l'intelligence artificielle et d'autres méthodes de big data afin d'analyser les tendances du marché du travail et de diffuser des informations en temps réel sur le marché du travail. À la date de fin du Compact, la plateforme avait été créée et de nombreuses fonctionnalités prévues étaient pleinement opérationnelles. Cependant, comme nous l'expliquons au chapitre IV, elle n'avait pas encore été lancée publiquement lors de nos derniers entretiens avec les parties prenantes en mai 2024, principalement en raison d'un manque de consensus entre les partenaires de mise en œuvre sur la gestion et le financement futur de la plateforme.

B. Modèle logique de l'AFPE

Le modèle logique de l'AFPE, élaboré par MCC et MCA-Morocco, illustre la manière dont les quatre principales sous-activités ont cherché à atteindre l'objectif et les résultats visés (**figure I.1**). (Pour une liste complète des hypothèses et des risques liés au modèle logique de l'AFPE, voir Abarcar et al. 2022). Les sous-activités 3 et 4, le volet Emploi de l'AFPE, visaient à améliorer la gestion et la prestation de services d'insertion professionnelle, en particulier pour les femmes et jeunes à risques au chômage, et à améliorer la qualité et la disponibilité des données sur le marché du travail pour la prise de décision. Le Compact s'attendait à ce que ces résultats améliorent les taux de maintien en emploi pour les bénéficiaires des services d'intermédiation de FBR et soutiennent l'amélioration de la prise de décision pour les services d'intermédiation et la formation professionnelle. À long terme, ces résultats devraient contribuer à l'augmentation des revenus des ménages, tant pour les participants aux services d'intermédiation que pour les participants de la formation professionnelle.

Figure I.1. Modèle logique de l'AFPE



Source : MCC 2023 ; adapté pour aligner le langage avec ce rapport et pour montrer les impacts à long terme.

II. Approche de l'évaluation

L'évaluation des sous-activités d'emploi de l'AFPE comprend deux volets : (1) une étude qualitative, qui décrit la mise en œuvre des sous-activités et les perceptions de continuité ; et (2) une étude descriptive quantitative, qui documente les résultats sur le marché du travail des participants au programme FBR. Dans ce chapitre, nous présentons les questions clés de l'évaluation et décrivons notre approche pour chacune des deux composantes de l'évaluation.

A. Questions d'évaluation

Le **tableau II.1** résume les questions d'évaluation liées au volet Emploi et la méthodologie utilisée pour répondre à chaque question.

Tableau II.1 Questions d'évaluation et méthodologie pour les sous-activités 3 et 4

Questions d'évaluation	Méthodologie
Sous-activité 3 : Programme FBR	
6. Le FBR a-t-il démontré un modèle efficace et à long terme pour les services d'insertion professionnelle ? - Comment la mise en œuvre des programmes de FBR a-t-elle facilité ou entravé la réalisation des résultats envisagés dans le modèle logique de l'AFPE ? - Quels sont les taux d'insertion et de maintien en emploi des participants et leurs revenus moyens ? - Les résultats sur le marché du travail varient-ils en fonction du sous-groupe de participants (sexe, âge, niveau d'éducation et région où les services d'insertion professionnelle sont offerts) ? - Les parties prenantes FBR (participants, prestataires, employeurs) ont-elles l'impression que le programme a augmenté les opportunités pour les femmes et les personnes sans diplôme du baccalauréat ? - Les incitations FBR ont-elles eu des effets inattendus sur le recrutement des participants et la prestation de services ? - Dans quelle mesure le programme FBR a-t-il été maintenu et développé après la fin du Compact ?	Étude qualitative et étude quantitative descriptive
Sous-activité 4 : ONMT	
7. Dans quelle mesure la plateforme de l'ONMT a-t-il amélioré la disponibilité des données sur le marché du travail pour soutenir la prise de décision dans le secteur de formation professionnelle ? - Comment et dans quelle mesure les centres financés par le Fonds Charaka utilisent-ils les informations sur le marché du travail produites par la plateforme de l'ONMT ? - Comment et dans quelle mesure l'ANAPEC utilise-t-elle les informations sur le marché du travail produites par la plateforme de l'ONMT ? - Quels sont les aspects de la nouvelle plateforme de l'ONMT qui devraient être durables ?	Étude qualitative

Note: Nous avons conservé la numérotation des questions d'évaluation conformément au rapport sur la conception de l'évaluation (Abarcar et al. 2022).

B. Étude qualitative

Pour la sous-activité FBR, l'étude qualitative explore la mise en œuvre du programme FBR, y compris les mécanismes sous-jacents à la réalisation des résultats ou les raisons pour lesquelles les résultats attendus n'ont pas été atteints et les perspectives d'adoption plus large du modèle par l'ANAPEC et le gouvernement marocain. Pour la sous-activité ONMT, l'étude qualitative cherche à documenter la conception et le développement de la plateforme marssad.ma, l'utilisation de la plateforme par les principales parties prenantes, y compris les centres de formation professionnelle et l'ANAPEC, et les perspectives de continuité.

L'étude qualitative s'appuie principalement sur des entretiens avec des informateurs clés, complétés par des informations contextuelles provenant d'un examen des documents de mise en œuvre. Mathematica a travaillé avec une société marocaine de collecte de données, le groupement C&O Marketing et Chezeen Business, pour mener deux vagues d'entretiens qualitatifs avec les principales parties prenantes.

La première vague d'entretiens a eu lieu en avril et mai 2023, juste après la fin du Compact. Ces entretiens se sont concentrés sur la mise en œuvre, la façon dont la mise en œuvre pourrait affecter la réalisation des résultats et les perceptions de la continuité ou les perspectives de mise à l'échelle. L'équipe a mené des entretiens avec 70 répondants, dont des représentants d'Instiglio, de MCC, de MCA-Morocco et des huit prestataires de services FBR ; un échantillon de 24 participants au programme FBR (trois par prestataire, dont 13 femmes participantes) ; 16 employeurs de diplômés du programme (deux par prestataire couvrant une variété de secteurs et de régions) ; et le personnel du gouvernement marocain de l'INDH, de l'ANAPEC, du Ministère de l'Inclusion Économique de la Petite Entreprise de l'Emploi et des Compétences (MIEPEEC), du Ministère de l'Économie et des Finances (MEF) et de l'équipe de développement et de gestion de la plateforme ONMT, y compris des parties prenantes de la Direction de l'Observatoire National du Marché du Travail (DONMT). Les répondants institutionnels étaient ceux qui étaient les plus directement impliqués dans la mise en œuvre du programme. Nous avons également examiné une variété de documents de programme liés aux deux sous-activités, couvrant toute la période de mise en œuvre, et l'équipe a participé à une démonstration de la plateforme marssad.ma en mai 2023, menée par le personnel de l'Université Mohammed VI Polytechnique (UM6P) qui a développé la plateforme.

Nous avons mené la deuxième vague d'entretiens avec neuf répondants en mai et juin 2024, soit environ un an après la fin du Compact. Au cours de la deuxième vague de collecte de données, l'équipe a mené des entretiens avec les mêmes parties prenantes du gouvernement marocain impliquées dans le programme FBR (INDH, ANAPEC, MIEPEEC et MEF) pour discuter de la mise à l'échelle du programme FBR et des parties prenantes de l'équipe de développement et de gestion de la plateforme ONMT, y compris des parties prenantes de la DONMT et du consortium de l'ONMT, pour discuter du lancement potentiel et de la continuité de la plateforme ONMT dans la période post-Compact.

Nous avons utilisé NVivo, un logiciel de codage des transcriptions, pour organiser et synthétiser les thèmes clés qui ont émergé de l'examen des documents et des entretiens approfondis. Cela nous a permis de trianguler les résultats entre les sources afin de répondre aux questions de l'évaluation.

C. Étude quantitative descriptive

L'étude quantitative descriptive du programme FBR documente les résultats sur le marché du travail des participants au programme FBR, notamment l'insertion, le maintien en emploi et les revenus. L'étude s'appuie principalement sur les données d'une enquête auprès des participants conçue par Mathematica et menée par C&O Marketing et Chezeen Business, complétées par les données administratives du programme FBR.

1. Enquête auprès des participants

L'enquête auprès des participants a permis de recueillir des informations sur (1) les antécédents et les caractéristiques démographiques des participants aux FBR ; (2) leur expérience de la formation et des services de l'insertion et après l'insertion reçus ; et (3) l'historique de leur emploi et de leur salaire sur une période d'environ deux ans à compter de l'achèvement de la formation (**tableau II.2**). Bien que le programme FBR soit axé sur l'emploi formel, l'enquête auprès des participants a également pris en compte l'emploi informel et indépendant pour nous permettre de décrire plus complètement les expériences des participants en matière d'emploi.

Tableau II.2. Contenu de l'enquête auprès des participants FBR

Domaine	Contenu de l'enquête
Données démographiques et informations générales	Date de naissance ; état civil ; nombre de membres du ménage ; chef de ménage ; ville ou pays de naissance ; années d'expérience professionnelle antérieure dans le secteur informel et formel ; plus haut niveau d'éducation atteint ; formation technique et professionnelle antérieure ; actuellement inscrit à l'université ou en formation technique et professionnelle ; situation de l'emploi immédiatement avant la pandémie et toute perturbation de l'emploi due à la pandémie.
Services de formation et d'insertion professionnelle reçus dans le cadre du programme FBR	Formation virtuelle, en personne ou hybride ; services d'insertion et d'après l'insertion reçus ; perceptions de la qualité et de la pertinence de la formation, des services d'insertion et après insertion reçus.
Emploi	Historique de l'emploi depuis l'achèvement de la formation FBR • Pour les répondants employés : détails de chaque emploi, y compris la date de début et de fin, la ville, la pertinence de la formation (au cas où ils ont reçu une formation technique), le type de contrat, les heures par semaine, la taille de l'entreprise, l'emploi formel ou informel, les salaires, la satisfaction, si le prestataire du programme FBR les a aidés à obtenir l'emploi. • Pour les répondants sans emploi : disponibilité pour le travail ; activités de recherche d'emploi ; perception des raisons pour lesquelles ils n'ont pas réussi à trouver un emploi.

La base de sondage de l'enquête auprès des participants comprenait tous les participants qui étaient éligibles au programme FBR entre mai 2020 et juillet 2022 et dont il a été vérifié qu'ils avaient achevé la formation (5 039 participants). Bien que le programme se soit déroulé de février 2020 à décembre 2022, nous avons exclu de notre base de sondage les participants ayant achevé la formation avant mai 2020 ou après juillet 2022, car un petit nombre de prestataires n'ont servi qu'un nombre limité de participants en dehors de cette période. Nous avons tiré un échantillon aléatoire de 800 participants, stratifié par prestataire (100 participants par prestataire) et par date d'achèvement de la formation au sein du prestataire. Bien que

nous avons prélevé le même nombre de participants auprès de chaque prestataire, le nombre de participants formés variait considérablement d'un prestataire à l'autre (de 177 à 1 071). Par conséquent, les résultats de l'analyse de l'enquête auprès des participants doivent être interprétés comme s'appliquant au participant desservi par le prestataire moyen plutôt qu'au participant moyen.

Étant donné que les participants ont participé au programme à différents moments, nous avons mené l'enquête en cinq vagues de décembre 2022 à février 2024 pour nous permettre de mener l'enquête avec les participants de l'échantillon environ 24 mois après l'achèvement de leur formation. La période de collecte des données ne s'aligne pas exactement sur la période de suivi après la formation de 24 mois, de mai 2022 à juillet 2024. En effet, la base de sondage comprenait relativement peu de participants ayant achevé leur formation au cours des premiers ou derniers mois de la période. Par conséquent, pour des raisons de logistique et de coût, nous avons regroupé les participants ayant achevé la formation au cours des premiers et derniers mois avec les participants ayant achevé la formation au cours des mois adjacents afin de créer cinq vagues de collecte de données de taille raisonnable et de raccourcir le créneau de collecte de données de quelques mois à chaque extrémité. La période de suivi médiane était de 25 mois (de 18 à 31 mois). Cependant, nous avons également repondéré les données de l'enquête en fonction du nombre de participants servis par le prestataire afin d'estimer les résultats pour le participant moyen ; cela n'a pas modifié de manière significative les résultats et nous nous concentrons donc sur les résultats non pondérés.

Le collecteur de données a fait au moins trois tentatives pour contacter par téléphone chaque participant échantillonné à l'aide des coordonnées fournies dans la base de données administrative du programme avant de le remplacer par un répondant de la liste de remplacement. Pour les répondants qui n'ont pu être joints après trois tentatives, le collecteur de données a contacté les prestataires du programme FBR et d'autres participants ayant achevé leur formation en même temps que les participants injoignables pour tenter d'obtenir d'autres coordonnées avant de les remplacer par un autre répondant. Le taux de réponse global pour l'échantillon initial était de 46,6 % ; la non-réponse était en grande partie due à des coordonnées inexactes ou obsolètes. Nous abordons le risque de non-réponse dans la section suivante. Avec des remplaçants sélectionnés au hasard, 824 participants ont finalement répondu à une enquête, avec au moins 100 enquêtes complétées par prestataire. Environ trois quarts des entretiens ont eu lieu en personne, le quart restant ayant été réalisé par téléphone en raison de la disponibilité, de l'éloignement et/ou de la préférence des répondants.

Pour situer l'analyse dans son contexte, nous examinons les caractéristiques des répondants à l'enquête auprès des participants. Près des deux tiers des répondants étaient des femmes, l'âge moyen des répondants était de 25 ans et un peu plus de la moitié d'entre eux avaient un diplôme du baccalauréat (**tableau II.3**).⁵ Bien que près de la moitié des répondants à l'enquête aient eu une expérience professionnelle avant le programme FBR, l'expérience professionnelle moyenne de l'ensemble de l'échantillon n'était que de 1,4 année. En outre, seuls 16 pour cent avaient une expérience professionnelle dans le secteur formel et la moyenne de l'expérience professionnelle dans le secteur formel pour l'ensemble

⁵ Il existe certaines différences en matière d'éducation et d'expérience professionnelle selon le sexe. Les participantes étaient plus susceptibles que les participants d'être titulaires d'un diplôme du baccalauréat (61 pour cent des femmes contre 52 pour cent des hommes), mais elles étaient moins susceptibles que les participants d'avoir une expérience professionnelle antérieure (43 pour cent des femmes contre 58 pour cent des hommes). Les participants féminins et masculins étaient en moyenne d'un âge similaire (environ 25 ans).

de l'échantillon n'était que de quatre mois. Parmi les prestataires, le pourcentage de répondants à l'enquête ayant une expérience professionnelle antérieure varie de 36 pour cent à IPDF à 65 pour cent à AOVD.

Tableau II.3. Caractéristiques moyennes des répondants à l'enquête auprès des participants

	Prestataires								
	Global	Al Jisr	AMAPPE	AMIDEAST	AOVDD	EFE Maroc	Ego Intérim	IPDF	SFORHET
Femmes (%)	63.7	83.0	53.6	52.0	44.6	52.9	44.7	100.0	79.6
Âge (années)	25.2	27.0	24.9	24.4	26.4	24.8	24.0	25.7	24.7
Taille du ménage	4.7	4.6	4.4	3.9	6.1	4.4	4.6	4.5	4.8
Niveau d'études le plus élevé atteint									
Aucun/n'a pas terminé la primaire	6.2	24.0	0.9	0.0	4.0	0.0	1.0	10.0	10.2
Primaire	18.0	26.0	10.9	15.0	36.6	4.9	15.5	17.0	18.5
Collège	18.1	7.0	26.4	22.0	16.8	12.7	22.3	7.0	28.7
Lycée	23.2	25.0	25.5	25.0	4.0	31.4	22.3	26.0	25.9
Premier cycle universitaire (DEUG)	8.3	3.0	5.5	19.0	4.0	4.9	11.7	13.0	5.6
Deuxième cycle universitaire (licence)	20.6	14.0	21.8	17.0	33.7	30.4	18.4	22.0	8.3
Troisième cycle universitaire (masters) ou plus	5.7	1.0	9.1	2.0	1.0	15.7	8.7	5.0	2.8
Titulaire d'un diplôme du baccalauréat	57.8	43.0	61.8	63.0	42.6	82.4	61.2	66.0	42.6
A achevé une formation technique ou professionnelle préalable	42.5	30.0	40.0	54.0	19.8	49.5	61.2	46.0	39.8
Expérience professionnelle avant FBR									
A une expérience professionnelle antérieure (%)	48.6	52.0	52.3	48.0	65.3	45.1	45.6	36.0	44.4
Années d'expérience professionnelle	1.4	1.9	1.4	1.7	2.0	1.2	1.1	1.0	1.1
Expérience professionnelle formelle avant FBR									
A une expérience professionnelle formelle (%)	16.1	9.0	18.3	23.0	17.0	20.6	17.5	6.0	17.0
Nombre d'années d'expérience professionnelle	0.3	0.1	0.3	0.5	0.2	0.4	0.3	0.1	0.2
Taille de l'échantillon	824	100	110	100	101	102	103	100	108

Source: Enquête auprès de participants FBR.

Note: Les tailles d'échantillon sont indiquées pour l'échantillon le plus important, mais certaines valeurs peuvent avoir une taille d'échantillon plus petite en raison de données manquantes.

2. Non-réponse

Bien que nous ayons initialement sélectionné un échantillon représentatif de participants de chaque prestataire pour l'enquête auprès des participants, le taux relativement élevé de non-réponse à l'enquête a pu donner lieu à un échantillon d'analyse qui n'était pas entièrement représentatif, ce qui a pu fausser les résultats. Cela pourrait être le cas si la non-réponse n'était pas aléatoire mais plutôt liée aux résultats - par exemple, si les participants ayant de moins bons résultats sur le marché du travail étaient moins susceptibles de répondre à l'enquête. Nous avons évalué la possibilité de non-réponse à l'enquête pour affecter les résultats de deux manières en utilisant les données administratives du programme, qui sont disponibles à la fois pour les répondants et les non-répondants de l'échantillon initial. Nous concluons qu'il n'y a pas de preuve solide que les résultats de ce rapport sont substantiellement influencés par la non-réponse sur la base des caractéristiques que nous avons examinées, bien que nous ne puissions pas exclure que des différences dans les caractéristiques non observées entre les répondants et les non-répondants aient pu affecter certains résultats.

Tout d'abord, nous avons comparé les caractéristiques sociodémographiques des répondants et des non-répondants. Les répondants sont environ 11 points de pourcentage plus susceptibles d'être des hommes et 16 points de pourcentage plus susceptibles d'avoir un diplôme du baccalauréat que les non-répondants, bien que l'âge moyen et la durée moyenne du chômage avant l'entrée dans le programme FBR soient similaires (**tableau annexe B.1**). Pour explorer les effets potentiels de ce déséquilibre des caractéristiques, nous avons effectué une analyse supplémentaire qui a repondéré l'échantillon d'analyse en fonction du sexe et de l'éducation, de sorte que la distribution de ces caractéristiques parmi les répondants soit la même que dans l'échantillon original. Les résultats étaient très similaires avec et sans cette repondération ; nous utilisons donc des valeurs non pondérées dans les analyses descriptives de ce rapport.

Deuxièmement, nous avons comparé les résultats vérifiés en matière d'insertion et de maintien en emploi pour les répondants et les non-répondants à partir des données administratives, qui ont été utilisées pour les paiements fondés sur les résultats. Les différences dans ces résultats entre les deux groupes étaient de faible ampleur et n'étaient pas statistiquement significatives (**tableau annexe B.2**). Nous n'avons pas été en mesure d'effectuer une analyse similaire en utilisant les résultats mesurés dans notre enquête auprès des participants, qui ne sont pas disponibles pour les non-répondants. Néanmoins, la similitude des résultats de paiement dans les données administratives du programme ne fournit pas de preuve que la non-réponse fausse sensiblement les résultats en matière d'emploi.

3. Données administratives

Nous avons extrait les données administratives du programme que nous avons utilisées pour l'étude en mai 2023, cinq mois après la fin du programme FBR, de la base de données de la plateforme Salesforce utilisée pour gérer le programme, y compris la soumission et la vérification des résultats des participants. Les données comprennent les caractéristiques démographiques des participants, leurs coordonnées, leur éligibilité au programme, les types et les heures de formation reçus, les résultats en matière d'insertion et de maintien en emploi et si leurs résultats de formation, d'insertion et/ou de maintien en emploi ont été vérifiés.

Les données administratives du programme comprennent 8 320 participants qui ont participé au programme FBR d'une manière ou d'une autre. Beaucoup de ces participants ont été jugés inéligibles après

avoir entamé la formation (1 908 participants ou 23 pour cent), étaient éligibles mais n'ont pas achevé la formation (708 participants ou 9 pour cent) ou ont abandonné le programme avant que leur éligibilité n'ait été vérifiée (517 participants ou 6 pour cent). Toutes les analyses réalisées à partir des données administratives du programme (à l'exception de celle portant sur le taux d'abandon du programme) s'appliquent aux participants restants, qui étaient éligibles au programme et dont on a vérifié qu'ils avaient achevé la formation (5 187 participants ou 62 pour cent). Nous nous concentrons sur cet échantillon parce qu'il reflète les participants pour lesquels les prestataires étaient éligibles pour recevoir des paiements en fonction des résultats de formation, d'insertion et de maintien en emploi et parce que nous avons limité le cadre de l'échantillon de notre enquête auprès des participants à un échantillon similaire.⁶

⁶ La base de sondage de notre enquête auprès des participants est légèrement plus petite, de 5 039 participants, parce que nous avons exclu les participants qui ont achevé leur formation très tôt ou très tard dans le programme - en dehors de la période pendant laquelle la plupart des participants ont reçu une formation.

III. Résultats sous-activité FBR

Dans ce chapitre, nous examinons les conclusions de l'évaluation de la mise en œuvre et des résultats de la sous-activité FBR afin d'étudier les succès et les défis de la mise en œuvre, de décrire les résultats obtenus et d'évaluer le potentiel de continuité et de mise à l'échelle post-Compact. Nous commençons par une vue d'ensemble de la conception du programme FBR, qui fournit un contexte important pour ces résultats.

A. Conception du programme FBR

Le programme FBR a dispensé aux jeunes chômeurs, en particulier aux femmes et aux personnes sans diplôme du baccalauréat, une formation et des services d'insertion professionnelle visant à les aider à obtenir un emploi dans le secteur formel. Bien que la nature et la durée de la formation diffèrent selon les prestataires et les participants, presque tous les participants ont reçu une formation en compétences non-techniques qui couvrait des sujets tels que la manière de mener une recherche d'emploi, la gestion des conflits, la confiance en soi, la prise de décision, le travail d'équipe, la communication et les compétences en matière de présentation de soi. Les formations ont généralement duré entre deux jours et deux semaines. Une minorité de participants a reçu d'autres types de formation, notamment une formation technique (qui avait tendance à durer plus longtemps), un soutien psychosocial, un atelier sur le CV et/ou une formation professionnelle. Les prestataires ont également proposé certains services après la formation pour favoriser l'insertion professionnelle (par exemple, en fournissant des informations sur les offres d'emploi, en aidant les participants à postuler, en les mettant en relation avec des employeurs ou en les plaçant directement dans un emploi) et certains services de maintien en emploi après insertion (par exemple, en restant en contact des participants par un appel téléphonique ou de SMS).

Huit prestataires (Al Jisr, AMAPPE, AMIDEAST, AOVD, EFE Maroc, EGO Intérim, IPDF et SFORHET) ont mis en œuvre le programme de début 2020 à décembre 2022 à travers sept régions du Maroc. Ces prestataires ont été sélectionnés pour participer au programme sur la base d'un processus de propositions concurrentielles. Les critères de sélection se sont largement concentrés sur la capacité et l'expérience du prestataire en termes d'atteinte de résultats. Plus précisément, le processus de sélection a pris en compte le modèle d'intervention proposé, la stratégie pour les participants masculins et féminins, la capacité organisationnelle et managériale du directeur du prestataire, l'expérience globale du prestataire et le rapport coût-efficacité estimé. Les huit prestataires étaient répartis sur l'ensemble du territoire marocain, plusieurs d'entre eux opérant dans plus d'une localité (voir le **tableau annexe D.1** pour une liste complète des localités où opère chaque prestataire). La grande majorité des participants ont reçu une formation en personne, mais certains ont reçu une formation virtuelle, principalement pendant la pandémie. EGO Intérim a eu la plus grande prévalence de formation virtuelle, formant virtuellement environ 18 pour cent de l'échantillon de l'enquête. Environ 12 pour cent des répondants à l'enquête de AMAPPE ont reçu une formation virtuelle. Pour tous les autres prestataires, pas plus de 5 pour cent des répondants à l'enquête ont reçu une formation virtuelle et IPDF est le seul prestataire à n'avoir formé aucun répondant virtuellement.

Les prestataires pouvaient recevoir des paiements FBR pour trois types de résultats : (1) l'achèvement de la formation, défini sur la base d'un nombre minimum d'heures de formation variant selon le prestataire ; (2) l'insertion dans un emploi formel, défini comme un emploi avec des déclarations à la CNSS ; et (3) le

maintien en emploi formel pendant au moins six mois consécutifs, défini comme un emploi (ou plusieurs emplois consécutifs) avec au moins 15 jours de déclarations à la CNSS par mois pendant au moins six mois consécutifs après l'insertion.

Les prestataires ne pouvaient recevoir de paiements que pour les participants éligibles. Pour être éligibles au programme, les participants devaient être âgés de 18 à 35 ans, être inscrits à l'ANAPEC et ne pas avoir occupé un emploi formel au cours des trois derniers mois ni avoir participé à un autre programme d'insertion ou de formation au cours des trois derniers mois. Pour les participants ayant achevé un diplôme universitaire ou un programme de formation professionnelle, ceux qui n'avaient pas occupé d'emploi formel et n'avaient pas participé à un programme de formation ou d'insertion professionnelle au cours des six derniers mois (au lieu de trois mois) étaient éligibles. Selon les données administratives du programme, les participants ont passé en moyenne 11,6 mois sans emploi formel avant leur participation au programme FBR.

Un sous-traitant d'Instiglio et l'ANAPEC ont vérifié l'éligibilité de chaque participant sur la base de sa date de naissance, de son expérience professionnelle antérieure, de son niveau d'études le plus élevé et de sa participation récente à un autre programme d'insertion professionnelle, en utilisant son numéro CNSS et le numéro d'identification de sa carte nationale d'identité (CIN) ou de sa carte de séjour, ainsi que ses coordonnées. Les prestataires ont rapporté ces informations sur les participants dans une plateforme Salesforce en ligne qu'ils ont utilisée pour gérer les processus d'éligibilité et de vérification des résultats du programme.

Instiglio a vérifié les résultats des formations par un examen approfondi des fiches de présence aux sessions de formation afin de confirmer que le participant avait suivi le nombre d'heures de session requis. Instiglio a complété cette vérification par des visites ad hoc sur le terrain, qui lui ont permis d'observer la qualité de la formation et l'alignement sur les propositions des prestataires. Instiglio a vérifié les résultats en matière d'insertion et de maintien en emploi dans le secteur formel en collaboration avec l'ANAPEC, qui a consulté et examiné les déclarations à la CNSS pour confirmer les dates d'emploi dans le secteur formel. Le non-respect des processus d'éligibilité et de vérification a entraîné le rejet des résultats soumis et donc leur non-paiement.

La vérification de chaque résultat déclenchait un paiement associé du MCA-Morocco aux prestataires. Le montant lié à chaque type de résultat était fixe, spécifié dans le contrat de chaque prestataire. Les montants variaient selon le prestataire et le type de résultat, de sorte que les incitations relatives à la formation, à l'insertion et au maintien en emploi et l'ampleur de la différence entre les types de résultats différaient d'un prestataire à l'autre (**tableau III.1**). La plupart des prestataires ont reçu des paiements plus élevés pour la formation par rapport aux autres résultats, mais certains ont reçu les paiements les plus élevés pour l'insertion (AMAPPE, EFE Maroc et IPDF). Les négociations entre chaque prestataire, Instiglio et MCA-Morocco ont permis de déterminer les paiements de résultats, qui ont pris en compte les coûts budgétés des prestataires, les coûts historiques de programmes similaires, les objectifs de résultats dans le cadre du programme FBR et les références internationales pour des programmes d'emploi similaires dans le cadre du programme FBR.

Tableau III.1. Incitations pour les prestataires, par type de résultat

Nom prestataire FBR	Paiement pour le résultat de la formation	Paiement pour le résultat de l'insertion	Paiement pour le résultat du maintien en emploi
Al Jisr	1.54X	1.20X	X
AMAPPE	1.06X	1.11X	X
AMIDEAST	1.58X	1.14X	X
AOVDD	3.78X	1.86X	X
EFE Maroc	0.90X	1.20X	X
Ego Intérim	1.67X	1.20X	X
IPDF	1.47X	1.53X	X
SFORHET	1.50X	1.11X	X

Source: Contrats des prestataires du programme FBR.

Note: X représente le paiement lié aux résultats de maintien, qui varient selon les prestataires. Le coefficient de X pour les paiements liés aux résultats de formation et de d'insertion illustre leur importance par rapport au paiement lié aux résultats de maintien de chaque prestataire.

Les prestataires pouvaient recevoir des paiements pour chaque type de résultat (formation, insertion et maintien en emploi), dans la limite d'objectifs maximaux prédéfinis qui variaient d'un prestataire à l'autre. Dans le cadre des objectifs globaux pour chaque prestataire, il y avait également des sous-objectifs désagrégés par sexe et par niveau d'éducation du participant, ceux avec et sans diplôme du baccalauréat (le **tableau III.2** fournit un exemple hypothétique). Les objectifs et sous-objectifs de résultats ont été fixés au cours de la phase de proposition et de contractualisation du programme pour chaque prestataire, par des discussions avec Instiglio, MCA-Morocco et le prestataire. **L'annexe A** donne un aperçu des performances de chaque prestataire par rapport aux objectifs et sous-objectifs de formation, d'insertion et de maintien en emploi fixés dans leur contrat individuel, ce qui permet d'indiquer le niveau de performance des prestataires par rapport à leurs attentes, l'ampleur des paiements reçus par rapport au maximum potentiel et les défis auxquels ils ont dû faire face pour servir des sous-groupes particuliers.

Tableau III.2. Exemple hypothétique d'objectifs et de sous-objectifs pour les prestataires

Type de résultat	Objectifs et sous-objectifs (nombre de participants)				
	Total	Hommes	Femmes	Diplômés	Non-diplômés
Formation	500	250	250	180	320
Insertion	300	160	140	130	170
Maintien	200	105	95	70	130

Chaque participant comptait à la fois dans une catégorie de sexe et dans une catégorie de diplôme (par exemple, un homme sans diplôme du baccalauréat compterait pour le sous-objectif maximum pour les hommes ainsi que pour le sous-objectif maximum pour les non-diplômés), bien que les prestataires n'aient reçu qu'un seul paiement par type de résultat et par individu. Les prestataires ne pouvaient recevoir de paiements que pour les participants appartenant à une catégorie de sexe et/ou de diplôme pour laquelle le sous-objectif maximum n'avait pas encore été atteint et ne pouvaient pas recevoir de paiements lorsque l'objectif global pour un type de résultat particulier avait été atteint. Par exemple, si le prestataire avait atteint le sous-objectif de formation des hommes mais n'avait pas encore atteint l'un ou l'autre des sous-objectifs de diplôme, il pouvait continuer à recevoir des paiements pour la formation des hommes. Toutefois, si le prestataire avait atteint les sous-objectifs de formation des hommes et de formation des

participants diplômés, il ne pouvait recevoir de paiements que pour les hommes ayant reçu une formation s'ils n'étaient pas non-diplômés. Lorsque le prestataire a atteint l'objectif total de formation, il ne peut recevoir aucun paiement supplémentaire pour les participants formés.

Le programme prévoyait que les sous-objectifs seraient contraignants pour les quatre sous-groupes. Cependant, au cours de la mise en œuvre du programme, certains prestataires ont demandé une certaine flexibilité et un assouplissement de ces sous-objectifs afin de pouvoir recevoir des paiements supplémentaires lorsqu'ils commençaient à dépasser les sous-objectifs pour certains sous-groupes tout en restant en dessous des objectifs globaux. Deux contrats de prestataires (Al Jisr et AMAPPE) ont été modifiés environ 11 mois après le début du programme afin de permettre des paiements pour les résultats obtenus au-delà des sous-objectifs pour les femmes et les personnes sans diplôme du baccalauréat.⁷ Les autres sous-objectifs (hommes et personnes diplômées) et les objectifs globaux sont restés contraignants. Ce changement a permis à ces deux prestataires de recevoir des paiements supplémentaires basés sur les résultats tout en mettant l'accent sur le fait que le programme continuait à se concentrer sur les femmes et les personnes sans diplôme du baccalauréat. Environ deux ans après le début du programme, Instiglio a recommandé que la même flexibilité soit étendue aux six autres prestataires, notant en particulier que IPDF et EGO Intérim avaient déjà dépassé certains sous-objectifs de résultats pour les femmes et/ou les personnes sans diplôme du baccalauréat et que EFE Maroc était susceptible de le faire prochainement. Cependant, la recommandation n'a pas été adoptée et tous les sous-objectifs sont restés contraignants pour les six autres prestataires pendant toute la durée du programme.

⁷ Les sous-objectifs de IPDF pour les personnes avec diplôme du baccalauréat constituent une exception. Un amendement au contrat de IPDF a augmenté les sous-objectifs pour les personnes avec diplôme du baccalauréat. Étant donné que IPDF se concentre exclusivement sur les femmes et met l'accent sur les femmes victimes de violences conjugales, le prestataire a bénéficié d'une plus grande flexibilité concernant le niveau d'éducation des participants.

B. Résultats de la mise en œuvre

Dans cette section, nous nous concentrons sur deux questions d'évaluation liées à la mise en œuvre. **La boîte III.1** résume les principales conclusions relatives à ces questions d'évaluation.

Boîte III.1. Résumé des principales conclusions relatives aux questions d'évaluation de la mise en œuvre du FBR

QE 6a : Comment la mise en œuvre des programmes du FBR a-t-elle facilité ou entravé la réalisation des résultats envisagés dans la logique du programme ?

- La structure de paiement du programme FBR **incite à mettre l'accent sur les résultats en matière d'emploi** tout en réduisant les risques financiers pour les prestataires en offrant un préfinancement, en payant pour les résultats de la formation en plus de l'emploi et du maintien en emploi et en payant pour les résultats individuels au fur et à mesure que les prestataires les obtiennent. Toutefois, **pour certains prestataires, les incitations ont peut-être trop mis l'accent sur les résultats de la formation** au détriment de l'insertion et du maintien en emploi.
- **Les sous-objectifs contraignants pour les sous-groupes en fonction du sexe et de la situation de diplôme du baccalauréat auraient pu initialement limiter l'objectif du programme de servir les femmes et les personnes sans diplôme du baccalauréat.** En plus, la **plupart des prestataires n'avaient qu'une expérience limitée de l'adaptation des services à ces sous-groupes**, ce qui a entraîné des variations dans la capacité des prestataires à les insérer dans des emplois formels.
- **Le soutien à la mise en œuvre fourni par Instiglio a été crucial** pour gérer les processus de vérification de l'éligibilité et des résultats et pour aider les prestataires à naviguer dans ce programme complexe. Cependant, **les processus de vérification ont été lents**, ce qui a empêché les prestataires de recevoir les paiements des résultats en temps voulu.

QE 6e : Les incitations du FBR ont-ils eu des effets inattendus sur le recrutement des participants et la prestation de services ?

- **Les effets inattendus sur le recrutement des participants et la prestation de services n'étaient pas très répandus.** Toutefois, **certaines prestataires ont rapporté des cas où ils concentraient leurs ressources en matière de recrutement et de prestation de services sur les participants qu'ils jugeaient les plus susceptibles d'obtenir un emploi formel après la formation - un exemple d'écémage.** Cette pratique constitue une utilisation judicieuse des ressources limitées du programme, mais pourrait laisser sans soutien les populations qui en ont le plus besoin. Le programme FBR a atténué ce risque en établissant des critères d'éligibilité pour se concentrer sur les jeunes chômeurs et en fixant des sous-objectifs pour desservir les femmes et les personnes sans diplôme du baccalauréat.

Pour répondre à ces questions, nous commençons cette section par examiner le processus de recrutement, de sélection et de vérification de l'éligibilité des participants. Ensuite, nous décrivons les services de formation fournis et la qualité de la formation et des services après la formation. Nous concluons cette section par les succès et les défis globaux de la mise en œuvre du programme FBR.

1. Recrutement et sélection des participants

Les prestataires ont eu recours à de différentes stratégies pour recruter des participants au programme, notamment des actions de sensibilisation destinées à attirer les femmes et les personnes sans diplôme du baccalauréat, ainsi qu'une collaboration avec les employeurs.

Les prestataires ont fait la publicité du programme FBR par l'intermédiaire des médias sociaux (principalement Facebook), du recrutement en porte-à-porte et des partenariats avec des organisations tels que les groupes communautaires locaux ou les crèches, entre autres canaux. De nombreux prestataires avaient des équipes spécifiquement dédiées aux efforts de recrutement. Plusieurs prestataires ont rapporté avoir contacté des centres de formation professionnelle et des lycées pour obtenir les coordonnées d'étudiants n'ayant pas obtenu leur diplôme afin de leur permettre de recruter des jeunes sans diplôme du baccalauréat. Les prestataires ont également élaboré du matériel de marketing adapté aux femmes et aux jeunes chômeurs et ont fait de la publicité par l'intermédiaire d'organisations partenaires qui s'adressent à ces personnes, notamment des organisations de crèches et des centres communautaires.

Six des huit prestataires ont utilisé une approche de « sourcing » pour recruter une partie ou la plupart des participants, dans le cadre de laquelle ils se sont associés à des employeurs pour anticiper leurs besoins en matière d'embauche et trouver des candidats viables - une approche que plusieurs prestataires avaient déjà utilisée avant le programme FBR. Certains prestataires ont mis en place des équipes chargées de sensibiliser les employeurs afin d'identifier les possibilités de recrutement. L'étendue et la nature de cette collaboration avec les employeurs varient d'un prestataire à l'autre. Certains prestataires ont utilisé les médias sociaux pour recruter des candidats potentiels et ont ensuite vérifié leur aptitude à occuper le poste de l'employeur au moyen d'une candidature et d'un entretien. Un prestataire a rapporté avoir donné aux employeurs une liste de participants potentiels au programme FBR à approuver en vue d'une embauche ultérieure avant de les former.

Les prestataires considèrent généralement l'approche de « sourcing » comme une approche raisonnable, voire souhaitable, pour obtenir des résultats en matière d'insertion et de maintien en emploi, mais ils s'inquiètent de la possibilité d'un détournement du programme. Certaines parties prenantes ont dit craindre que les prestataires et les employeurs ne commencent à collaborer pour envoyer des employés potentiels suivre une formation auprès du prestataire FBR dans le seul but de permettre aux prestataires d'obtenir des paiements au titre des résultats de la formation et d'insertion pour des participants que l'employeur aurait autrement embauchés directement. Nous n'avons pas trouvé de preuves indiquant que de telles pratiques étaient répandues ; cependant, un employeur a rapporté avoir envoyé des employés potentiels à un prestataire de programme FBR pour une formation comme condition préalable à l'emploi.

Le recrutement de femmes et des personnes sans diplôme du baccalauréat a été difficile pour certains prestataires et a été limité par les sous-objectifs de paiement des résultats contraignants pour tous les sous-groupes.

Certains prestataires ont rapporté que les femmes et les individus sans diplôme du baccalauréat - sous-groupes qui étaient des populations clés du programme - étaient plus difficiles à recruter en raison du coût d'opportunité de la participation au programme de formation et du fait que certaines femmes n'étaient pas intéressées par un travail à l'extérieur de la maison ou rencontraient des obstacles pour le faire. Les

partenaires de mise en œuvre ont également rapporté que les sous-objectifs initialement contraignants pour les femmes et les personnes sans diplôme du baccalauréat ont affecté le recrutement de participants. Comme nous l'avons vu précédemment, les contrats des prestataires imposaient un plafond au nombre de personnes de chaque sous-groupe pour lesquelles les prestataires pouvaient recevoir des paiements pour les résultats en matière de formation, d'insertion et de maintien en emploi - y compris les femmes et les personnes sans diplôme du baccalauréat. Compte tenu de l'accent mis par le programme sur les femmes et les personnes sans diplôme du baccalauréat, MCA-Morocco a par la suite modifié les contrats de deux prestataires pour leur permettre de dépasser les limites des sous-objectifs pour ces sous-groupes, sur la base d'une évaluation selon laquelle ces deux prestataires avaient initialement sous-estimé le nombre de participants de ces deux groupes qu'ils seraient en mesure de servir. Cependant, bien que Instiglio et d'autres prestataires aient fait pression pour des modifications contractuelles similaires par la suite, les sous-objectifs n'ont pas été assouplis pour les six autres prestataires. Certains des prestataires qui n'ont pas reçu de modifications contractuelles ont rapporté qu'à mesure qu'ils approchaient ou atteignaient les sous-objectifs pour les femmes et les personnes sans diplôme du baccalauréat, ils cessaient de les recruter. L'extension de la même flexibilité concernant les sous-objectifs pour ces sous-groupes à tous les prestataires aurait pu inciter les prestataires à se concentrer à nouveau sur le recrutement de femmes et de personnes sans diplôme du baccalauréat, comme ce fut le cas pour les deux prestataires pour lesquels les sous-objectifs pour ces groupes ont été assouplis.

En raison de la structure incitative du FBR, certains prestataires ont choisi de concentrer leurs efforts de recrutement ou de prestation de services sur les participants pour lesquels ils étaient le plus susceptibles de recevoir des paiements de résultats.

Certains prestataires ont indiqué que la demande globale pour le programme FBR dépassait le nombre de participants qu'ils pouvaient accueillir. Face à un surplus de participants admissibles intéressés, certains prestataires ont rapporté avoir inscrit en priorité les participants qu'ils jugeaient les plus susceptibles d'obtenir un emploi formel. Par exemple, un prestataire a rapporté avoir organisé des séances d'information et des entretiens de présélection avec les participants potentiels afin de déterminer ceux qui étaient les plus motivés pour obtenir un emploi et qui convenaient le mieux au programme.

Dans d'autres cas, compte tenu des ressources limitées et de la structure de paiement du FBR, certains prestataires auraient pu fournir davantage d'aide à l'insertion professionnelle après la formation aux participants les mieux placés sur le marché du travail et/ou aux participants appartenant à un sous-groupe pour lequel le prestataire n'avait pas encore atteint les sous-objectifs en matière d'insertion. Cela pourrait expliquer pourquoi de nombreux participants ont déclaré n'avoir reçu que peu ou pas de communication ou d'aide à l'insertion de la part des prestataires après l'achèvement de la formation, comme nous le verrons plus loin (voir **tableau III.4 et figure III.5**).



« Pendant la formation, il était évident que le formateur favorisait trois candidats du groupe. Le premier avait l'avantage de la langue, car il venait de rentrer de l'étranger. Le deuxième avait déjà de l'expérience dans le domaine du câblage et le troisième était une fille qui n'avait jamais travaillé. »

— Homme participant au programme FBR

Ce comportement, connu sous le nom d'écrémage ou de sélection des participants les plus faciles à former ou à placer dans un emploi, est courant dans les programmes FBR, en particulier ceux qui lient la majeure partie du financement à des objectifs d'achèvement de la formation et d'insertion professionnelle (Clarke et al. 2021), comme c'était le cas pour le programme FBR financé par le Compact. Il s'agit d'une réponse logique à la structure incitative du programme et peut aider les prestataires à maximiser les résultats tout en minimisant les coûts. Toutefois, l'écrémage peut être une source de préoccupation, en particulier s'il se généralise dans la fourniture de services publics, car il pourrait laisser sans soutien les personnes qui ont besoin de services sans soutien (Brookings 2020 ; Beeck Center 2014 ; Instiglio 2018). Bien que certaines parties prenantes du programme FBR aient exprimé des inquiétudes quant au potentiel et aux conséquences négatives de l'écrémage, les entretiens avec les prestataires et les participants suggèrent que l'ampleur de cette pratique était relativement limitée. En outre, le programme FBR financé par le Compact a atténué le risque de laisser certaines populations sans soutien en établissant des critères d'éligibilité qui garantissaient une concentration sur les jeunes ayant des difficultés à trouver des opportunités d'emploi et en établissant des sous-objectifs par sous-groupe.

2. Offre, achèvement et qualité de la formation

La durée de la formation (nombre d'heures), la durée de la période de formation et le contenu de la formation variaient d'un prestataire à l'autre et au sein d'un même prestataire, avec une durée médiane de 36 heures sur une semaine (en médiane).

Dans le cadre du modèle de paiement basé sur les résultats, les prestataires disposaient d'une grande marge de manœuvre pour déterminer la durée et le type de formation et de services offerts aux participants. Chaque prestataire décrivait ses offres de formation et de services dans sa proposition, mais la seule exigence était de respecter le nombre d'heures de formation convenu, qui variait d'un prestataire à l'autre, afin de déclencher le paiement de la formation pour un participant. La vérification de l'achèvement de la formation était une condition préalable aux résultats et aux paiements relatifs à l'insertion ou au maintien en emploi.

IPDF et AMAPPE avaient la durée médiane de formation la plus courte, avec respectivement 26 et 27 heures, avec un temps médian pour compléter la formation de 0,3 et 1,6 semaines respectivement (**tableau III.3**).⁸ L'AOVDD avait de loin la durée médiane la plus longue, soit 163 heures sur huit semaines, parce qu'il a dispensé une formation technique, d'une durée plus longue, à la quasi-totalité des participants.

Presque tous les participants FBR ont reçu une formation en compétences non-techniques et les autres types de formation varient d'un prestataire à l'autre et au sein d'un même prestataire.

Dans l'ensemble des prestataires, presque tous les participants ont reçu une formation aux compétences non-techniques, ce qui était l'objectif du programme FBR (**tableau III.3**). La formation aux compétences non-techniques portait généralement sur la présentation physique et verbale de l'entretien d'embauche et du lieu de travail, ainsi que sur les compétences socio-émotionnelles telles que la communication, la gestion des conflits, la confiance en soi, la prise de décision, le travail d'équipe et l'autogestion sur le lieu de travail.

⁸ Nous présentons les médianes pour ces mesures (et d'autres) lorsque des valeurs aberrantes ont fortement influencé les moyennes au niveau du prestataire ; toutefois, les moyennes et médianes globales pour l'ensemble des prestataires sont similaires.

Tableau III.3. Caractéristiques de la formation reçue

	Prestataires								
	Global	Al Jisr	AMAPPE	AMIDEAST	AOVDD	EFE Maroc	Ego Intérim	IPDF	SFORHET
Caractéristiques de la formation reçue, parmi ceux qui ont achevé la formation									
Durée de la formation (heures)									
Minimum	12	28	17	17	42	18	38	19	12
Médiane	36	62	27	35	163	35	50	26	36
Durée de la formation (semaines)									
Médiane	1.0	1.4	0.3	0.6	8.3	0.7	1.9	1.6	0.9
Type de formation reçue par les participants (%)									
Compétences non-techniques	99.5	96.9	100.0	99.3	100.0	99.0	100.0	100.0	100.0
Formation technique	14.0	13.8	0.0	4.9	97.2	33.7	0.0	1.7	22.5
Atelier CV	4.2	3.3	4.2	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Soutien psychosocial	5.9	4.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	29.1	0.0
Formation linguistique	0.3	2.5	0.0	0.9	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Formation professionnelle	5.4	31.4	0.0	0.0	56.5	0.0	0.0	1.5	0.9
Formation juridique	4.9	34.7	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	8.7	0.0
Taille de l'échantillon	5177	484	548	670	177	576	666	985	1071

Source: Données administratives du programme FBR en mai 2023.

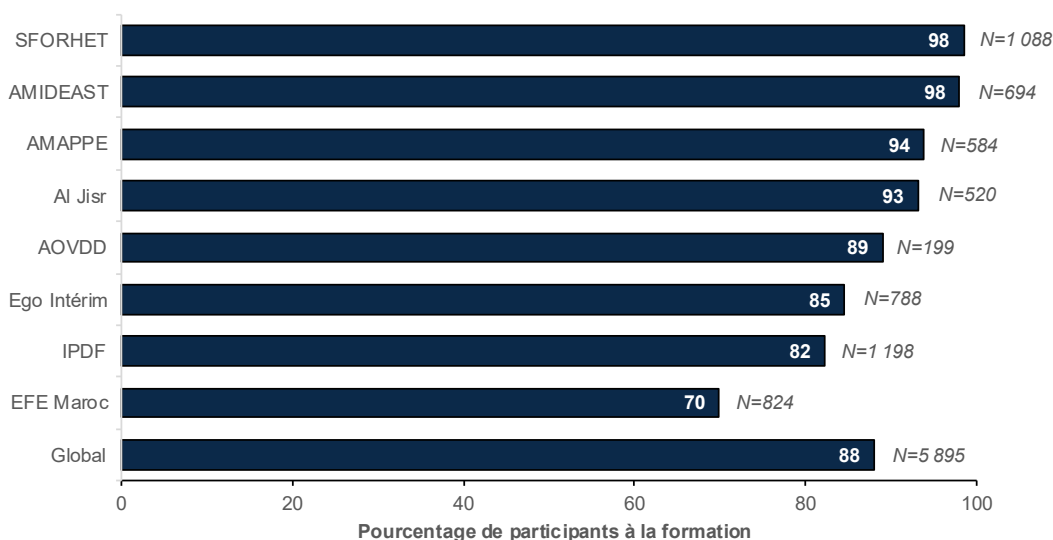
Les autres types de formation varient d'un prestataire à l'autre et d'un participant à l'autre au sein d'un même prestataire. Six des huit prestataires ont proposé une formation technique. AOVDD a dispensé une formation technique à presque tous les participants, et les cinq autres prestataires ont proposé une formation technique à une minorité de participants, de 2 à 34 pour cent. Les prestataires ont souvent adapté la formation technique à un certain secteur, à un certain employeur ou à un certain type d'emploi, en fonction de la demande du marché telle qu'évaluée par le prestataire. AOVDD a également offert un atelier sur le curriculum vitae à tous les participants et une formation professionnelle dans différents secteurs à plus de la moitié des participants ; les autres prestataires ont offert ces composantes de formation beaucoup moins souvent. IPDF, un prestataire qui s'occupe de femmes ayant subi des violences domestiques, a fourni un soutien psychosocial à près d'un tiers de ses participants, mais ce service était rare chez les autres prestataires. Certains prestataires rapportent qu'ils utilisent des évaluations initiales pour déterminer les besoins et/ou les intérêts des participants pour différents types de formation, comme la formation technique.

Dans l'ensemble, 88 pour cent de tous les participants éligibles qui ont commencé le programme FBR ont achevé la formation, avec quelques variations dans les taux d'achèvement entre les prestataires et les sous-groupes de participants.

Pour calculer le taux d'achèvement de la formation, nous utilisons la même définition de l'achèvement de la formation que celle utilisée par le programme FBR. Par conséquent, nous définissons les achèvements comme des participants éligibles qui ont suivi le nombre requis d'heures de formation et ont été vérifiés avant la fin de 2022, la date de fin officielle du programme FBR. SFORHET et AMIDEAST affichent les taux

d'achèvement les plus élevés (98 pour cent) et EFE Maroc le plus faible (70 pour cent) (**figure III.1**). Le nombre de participants ayant achevé la formation a également varié selon le prestataire, AOVDD ayant formé environ 175 participants et la SFORHET plus de 1 000 participants.

Figure III.1. Taux d'achèvement de la formation parmi les participants éligibles



Source: Données administratives du programme FBR en mai 2023.

Les taux d'achèvement pour les femmes et les personnes sans diplôme du baccalauréat étaient comparables à ceux des autres participants. Plus précisément, le taux d'achèvement de la formation pour les femmes (89 pour cent) était légèrement supérieur au taux d'achèvement pour les hommes (85 pour cent) et le taux d'achèvement pour les personnes sans diplôme du baccalauréat (91 pour cent) était légèrement supérieur à celui des personnes ayant un diplôme du baccalauréat (85 pour cent) (non indiqué). Malgré les taux élevés d'achèvement de la formation pour ces groupes, les prestataires ont rapporté certains défis liés à la formation des femmes et des participants sans diplôme du baccalauréat. Les prestataires ont noté qu'en général, ces groupes avaient de moins bonnes compétences en français, moins d'années d'expérience professionnelle et moins d'éducation (par définition, pour ceux qui n'ont pas de diplôme du baccalauréat). Les prestataires ont donc dû mettre en œuvre des stratégies de formation accessibles, telles que l'organisation des classes en fonction du niveau d'éducation, des années d'expérience professionnelle et/ou de la maîtrise de la langue française, et la création de contenus de cours en français et en arabe. Les participantes au programme ont noté que les longs trajets vers les centres de formation (y compris les déplacements de nuit ou trouver un logement), le manque de services de crèches et les préoccupations culturelles concernant la participation des femmes à des cours mixtes ont rendu difficile la participation de certaines femmes aux sessions de formation.

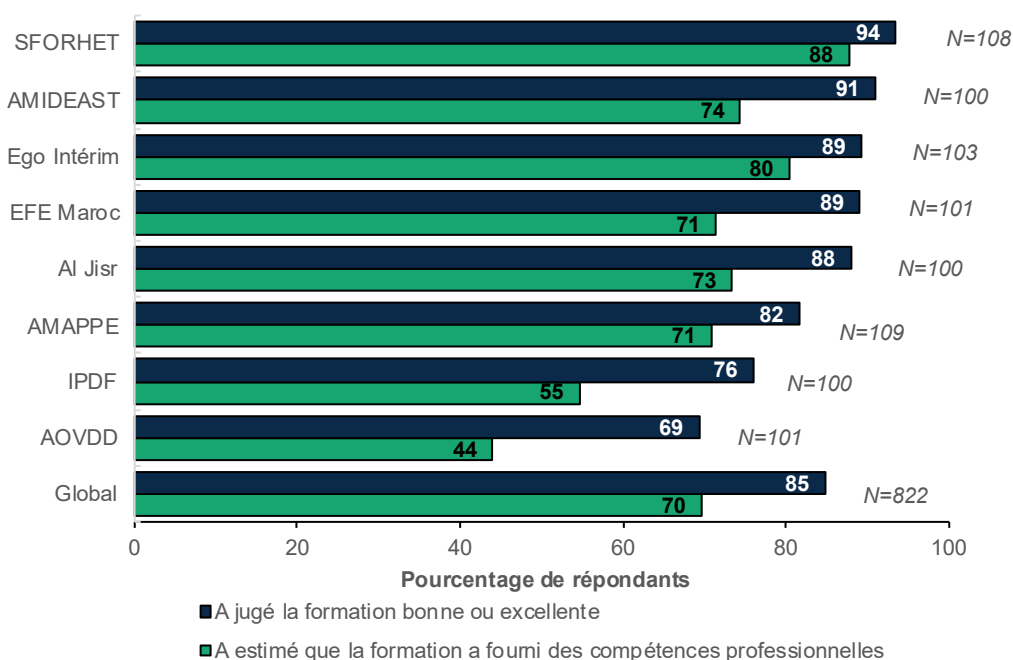
Bien que les participants aient généralement attribué une note élevée à la qualité du programme FBR, des différences ont été constatées entre les prestataires.

Dans l'ensemble, 85 pour cent des répondants à l'enquête ont jugé leur formation bonne ou excellente et 70 pour cent ont estimé que la formation leur avait fourni des compétences professionnelles (**figure III.2**). Les perceptions de la qualité de la formation dispensée par IPDF et AOVDD étaient légèrement inférieures

à celles des autres prestataires. En outre, seuls 55 et 44 pour cent des répondants à l'enquête de IPDF et de AOVDD, respectivement, estimaient avoir acquis des compétences utiles à l'emploi, contre plus de 70 pour cent pour les autres prestataires. Les classifications inférieures pour IPDF et AOVDD pourraient, du moins en partie, refléter les différences dans le type de formation dispensé. IPDF a fourni un soutien psychosocial à environ un tiers des participants et AOVDD a dispensé de longues formations techniques à la quasi-totalité des participants, ce qui est relativement rare parmi les autres prestataires, qui se concentrent plus exclusivement sur les compétences non-techniques. Les participants à IPDF ont pu considérer que le soutien psychosocial n'était pas lié à l'acquisition de compétences utiles à l'emploi, tandis que les participants à AOVDD ont pu avoir des attentes plus élevées en termes de qualité et d'acquisition de compétences utiles à l'emploi en raison de la durée et de l'orientation technique de la formation. Plus généralement, nous devrions considérer avec prudence les perceptions des participants comme une mesure de la qualité, car elles sont subjectives et les attentes des participants pourraient influencer leurs perceptions, qui pourraient avoir varié selon les prestataires et le type de formation.

Lors des entretiens qualitatifs, les participants au programme FBR ont généralement exprimé leur satisfaction à l'égard des formations. Ils ont notamment souligné la valeur des formations en compétences non-techniques, y compris les exercices de confiance en soi, les exercices de présentation et de communication et l'aide au développement du CV. Plusieurs participants ont déclaré qu'ils se sentaient mieux préparés à relever les défis de la recherche et du maintien de l'emploi grâce à la formation reçue.

Figure III.2. Perception de la qualité de la formation par les répondants à l'enquête



Source: Enquête auprès des participants FBR.

Notes: Les tailles d'échantillon sont indiquées pour l'échantillon le plus important, mais certaines valeurs peuvent avoir une taille d'échantillon plus petite en raison de données manquantes.

L'accent mis par le programme FBR sur les résultats pourrait avoir involontairement conduit certains prestataires à privilégier la rapidité plutôt que la qualité de la formation, ce qui, de l'avis de certains prestataires, a affecté négativement leur capacité à placer les participants dans des emplois.

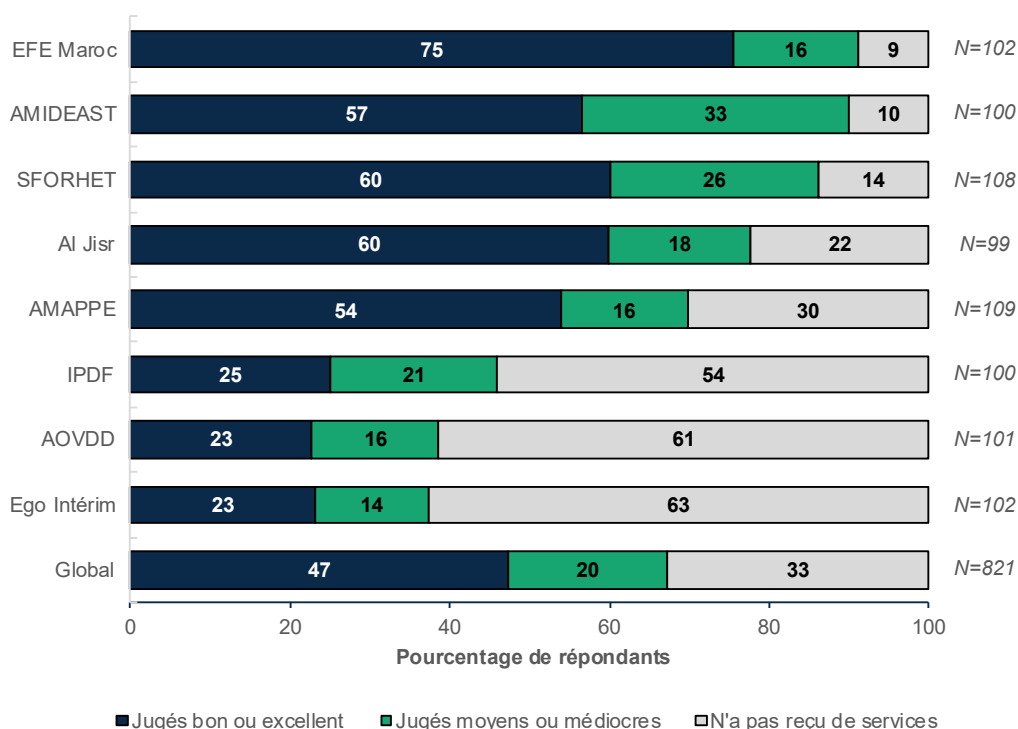
Plusieurs prestataires ont estimé qu'ils avaient du mal à insérer certains participants dans des emplois parce qu'ils n'avaient pas suffisamment de temps pour les former ; trois des huit prestataires n'ont atteint qu'environ 50 pour cent de leur objectif global d'insertion et trois autres ont atteint moins de 15 pour cent de l'objectif (**annexe A, figure A.2**). Quelques prestataires ont indiqué que, dans le cadre du programme FBR, ils ont raccourci les formations ou supprimé des étapes qu'ils avaient l'habitude d'inclure afin de déclencher plus rapidement les paiements liés aux résultats de la formation. Par exemple, un prestataire a décrit son processus de formation habituel comme comprenant plusieurs étapes supplémentaires et durant trois à quatre mois, contre trois semaines dans le cadre du programme FBR. Dans le cadre du programme FBR, tous les prestataires étaient libres de concevoir et d'ajuster la durée des formations qu'ils dispensaient comme leur jugeait pertinent, tant qu'ils respectaient le nombre minimum d'heures de formation requis dans leur contrat individuel. Cependant, le fait d'engager les coûts initiaux de formations plus longues introduirait un risque financier supplémentaire dans le cadre du mécanisme du FBR.

3. Fourniture et qualité des services d'insertion et d'après l'insertion

Dans l'ensemble, environ deux tiers des répondants à l'enquête ont bénéficié de services d'insertion professionnelle de la part de leur prestataire et la plupart d'entre eux ont qualifié ces services de bons ou d'excellents.

Parmi tous les répondants à l'enquête, environ 50 pour cent ont reçu des services d'insertion professionnelle qu'ils ont jugés bons ou excellents, 20 pour cent ont reçu des services qu'ils ont jugés moyens ou faibles et 30 pour cent n'ont reçu aucun service (**figure III.3**). C'est parmi les répondants à l'enquête de IPDF, Ego Intérim et de AOVDV que les services d'insertion ont été les moins fréquents, moins de la moitié des répondants à l'enquête de ces prestataires ayant bénéficié de tels services. (Selon les données administratives du programme, tous les participants de AOVDV ont bénéficié d'un soutien en matière de CV, que l'enquête auprès des participants n'a pas inclus comme option pour les services d'insertion professionnelle parce que le programme a caractérisé ce soutien comme une session de formation du programme). EFE Maroc a fourni les services d'insertion professionnelle de la plus haute qualité du point de vue des répondants, plus des trois quarts d'entre eux ayant reçu des services qu'ils ont qualifiés de bons ou d'excellents. La plupart des répondants d'AMIDEAST, de SFORHET, d'Al Jisr et d'AMAPPE ont également bénéficié de services d'insertion professionnelle qu'ils ont jugés bons ou excellents.

Figure III.3. Perception des répondants à l'enquête à l'égard des services d'insertion



Source: Enquête auprès des participants FBR.

Notes: Pour plus d'informations, voir le tableau III.4 ci-dessous.

Conformément aux conclusions de l'enquête auprès des participants, les entretiens qualitatifs ont révélé que la satisfaction des participants à l'égard des services d'insertion professionnelle était globalement positive, mais loin d'être universelle. Les femmes, en particulier, ont exprimé leur insatisfaction à l'égard des possibilités d'emploi qui leur étaient offertes, notant qu'elles ne tenaient souvent pas compte des considérations culturelles (telles que les longs temps de trajet, les déplacements de nuit ou la composition hommes-femmes du lieu de travail) ou des responsabilités familiales (telles que la prise en charge des enfants, d'autres membres de la famille ou de la maison). Plusieurs participants ont exprimé leur déception à l'égard des services d'insertion et de l'aide au maintien en emploi après la formation. En particulier, certains ont fait état d'un manque de communication ou de soutien de la part du prestataire, ce qui, selon eux, a limité leur capacité à obtenir ou à conserver un emploi. Certains participants ont également estimé qu'ils avaient reçu l'assurance d'une insertion professionnelle lorsqu'ils ont été recrutés pour le programme et que le prestataire n'avait pas tenu sa promesse.

Les services d'insertion les plus courants dont les répondants ont rapporté avoir bénéficié comprenaient l'aide à la préparation d'une candidature ou d'un entretien d'embauche (42 pour cent de tous les répondants à l'enquête) et l'accès à des employeurs et des conseils sur l'endroit où postuler (32 pour cent) (**tableau III.4**). Sur l'ensemble des prestataires, environ 17 pour cent des répondants à l'enquête ont été placés directement dans un emploi ; c'est à SFORHET, AMIDEAST et Al Jisr que cette situation est la plus fréquente. Ces trois prestataires disposaient de réseaux particulièrement solides avec des employeurs potentiels et s'appuyaient exclusivement ou partiellement sur une approche de « sourcing » (identification

des postes vacants chez les employeurs, puis recrutement de participants au programme FBR susceptibles d'occuper ces postes).

Tableau III.4. Caractéristiques des services d'insertion professionnelle reçus

	Prestataires								
	Global	Al Jisr	AMAPPE	AMIDEAST	AOVDD	EFE Maroc	Ego Intérim	IPDF	SFORHET
Ont bénéficié de services d'insertion professionnelle (%)	67.2	77.8	69.7	90.0	38.6	91.2	37.3	46.0	86.1
Type de services reçus (%)									
Accès aux employeurs et conseils sur l'endroit où postuler	32.3	32.3	39.4	43.0	18.8	43.1	26.5	28.0	26.9
Informé de l'ouverture d'un poste	20.2	21.2	19.3	33.0	19.8	30.4	17.6	13.0	8.3
Aide à la préparation d'une candidature ou d'un entretien d'embauche	41.5	35.4	56.0	67.0	21.8	78.4	21.6	21.0	30.6
Entretien organisé	11.0	9.1	11.9	22.0	4.0	9.8	6.9	5.0	18.5
Placé directement dans l'emploi	17.2	31.3	11.9	36.0	1.0	12.7	2.0	2.0	39.8
Autre	0.7	1.0	0.0	1.0	1.0	2.9	0.0	0.0	0.0
Taille de l'échantillon	821	99	109	100	101	102	102	100	108
Perception par les répondants des services d'insertion professionnelle, parmi ceux qui ont bénéficié de ces services (%)									
Les services d'insertion professionnelle étaient excellents ou bons	70.4	76.9	77.3	62.9	59.0	82.8	62.2	54.3	69.9
Taille de l'échantillon	550	78	75	89	39	93	37	46	93

Source: Enquête auprès des participants FBR.

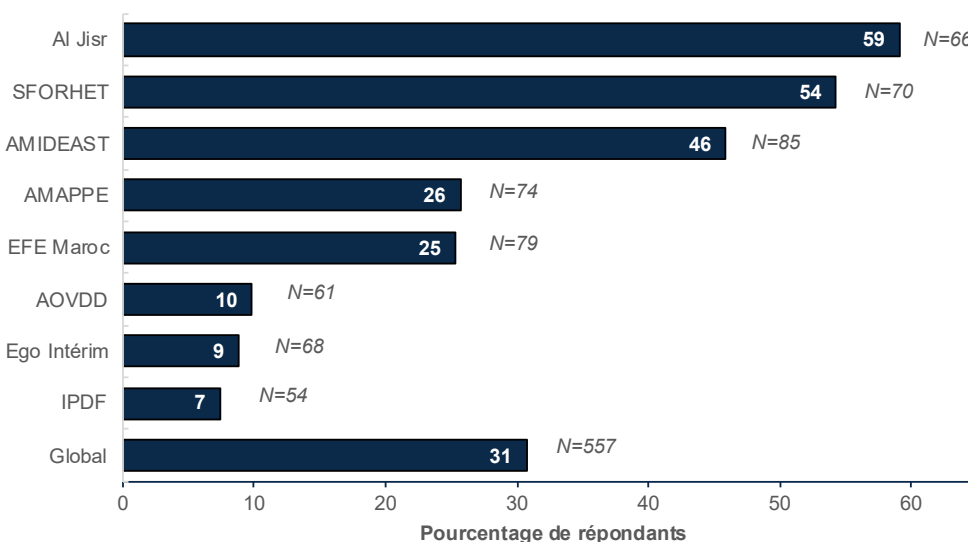
Note: La somme des types de services reçus est supérieure à 100 pour cent car les répondants pouvaient recevoir plusieurs types de services.

Environ un tiers des répondants à l'enquête ont rapporté avoir obtenu leur premier emploi après avoir achevé le programme de formation FBR avec l'aide du prestataire.

Nous nous concentrons sur l'aide apportée par le prestataire au premier emploi des répondants (par exemple, informer le répondant sur les postes vacants, l'aider à préparer une candidature, organiser un entretien avec un employeur, etc.) car il s'agit de l'emploi pour lequel le prestataire est le plus susceptible d'avoir fourni une aide à l'insertion. Nous incluons tous les emplois rémunérés, définis comme des emplois informels ou formels mais excluant l'emploi indépendant, afin de fournir une image plus complète de la prestation de services et du soutien par le programme FBR, quel que soit le type d'emploi des répondants après la formation. Parmi tous les répondants ayant obtenu un emploi rémunéré depuis l'achèvement du programme de formation, 31 pour cent ont obtenu leur premier emploi rémunéré avec l'aide du prestataire FBR (**figure III.4**). Al Jisr et SFORHET ont eu le pourcentage le plus élevé de répondants à l'enquête qui ont

déclaré avoir reçu l'aide d'un prestataire pour obtenir leur premier emploi rémunéré, soit 59 et 54 pour cent respectivement. Comme indiqué précédemment, ces prestataires disposaient également de solides réseaux d'employeurs, ce qui a pu faciliter l'insertion. AOVD, Ego Intérim et IPDF affichent les pourcentages les plus faibles, tous inférieurs à 10 pour cent. C'est également chez ces trois prestataires que l'on trouve le plus faible pourcentage de répondants ayant déclaré avoir bénéficié de services d'insertion professionnelle, comme nous l'avons vu plus haut.

Figure III.4. Premier emploi rémunéré obtenu avec l'aide du prestataire du FBR, parmi les répondants à l'enquête qui ont eu un emploi rémunéré après le programme



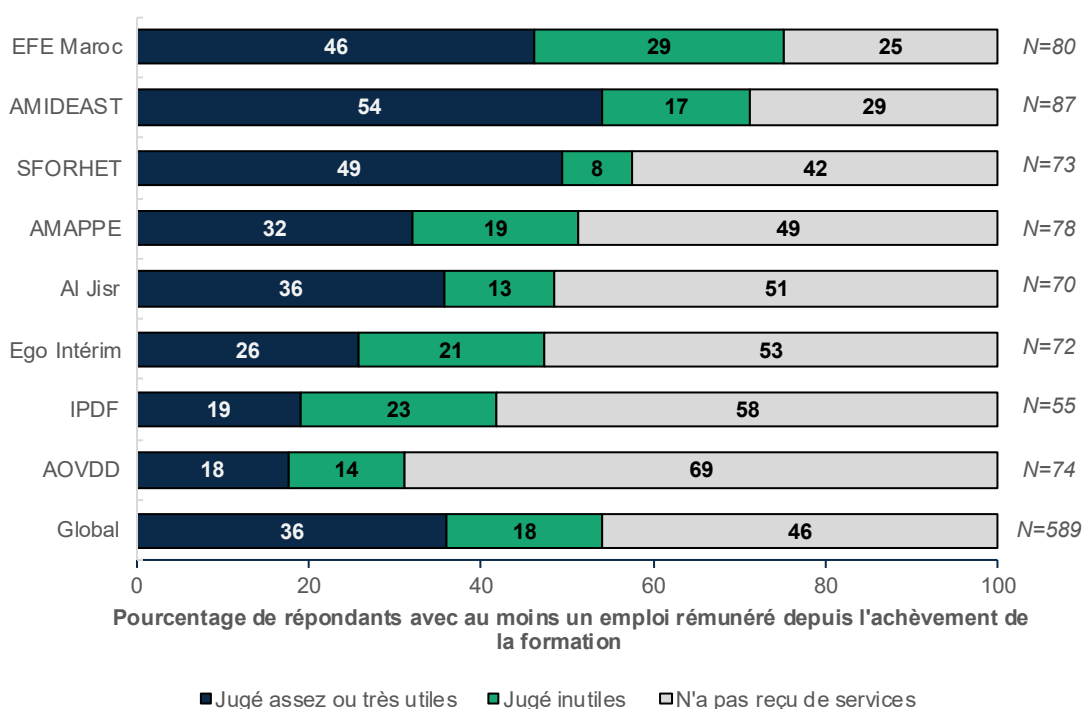
Source: Enquête auprès des participants FBR.

Dans l'ensemble, plus de la moitié des répondants à l'enquête ayant un emploi après la formation ont bénéficié de services d'après l'insertion de la part de leur prestataire et la plupart d'entre eux ont jugé ces services utiles.

Bien que le programme FBR n'ait pas suivi ou vérifié la prestation de services après insertion, l'aide apportée par les prestataires après l'insertion pouvait favoriser le maintien en emploi et faisait partie de la conception du programme dans les propositions et les contrats des prestataires. Dans l'ensemble de l'échantillon, 36 pour cent des répondants à l'enquête qui ont occupé au moins un emploi formel ou informel rémunéré après avoir achevé leur formation et bénéficié de services d'après l'insertion ont jugé ces services assez ou très utiles, 18 pour cent les ont jugés inutiles et 46 pour cent n'ont bénéficié d'aucun service (**figure III.5**). Les répondants d'EFE Maroc et d'AMIDEAST sont les plus susceptibles d'avoir bénéficié de services d'après l'insertion, avec environ trois quarts des répondants déclarant avoir reçu des services. En revanche, seul un tiers des répondants de AOVD ont rapporté avoir bénéficié d'une forme quelconque de services d'après l'insertion. Le service d'après l'insertion le plus fréquemment rapporté est de loin la réception d'un appel téléphonique, d'un SMS ou d'un message WhatsApp de la part du prestataire (53 pour cent dans l'ensemble) (**tableau III.5**). Peu de répondants ont bénéficié d'un coaching, d'une formation supplémentaire ou d'une visite sur le lieu de travail de la part d'un prestataire. La prévalence relativement faible et la faible intensité des services d'après l'insertion pourraient contribuer à expliquer pourquoi l'atteinte des résultats en matière

de maintien en emploi par rapport aux objectifs des prestataires était plus faible par rapport à d'autres résultats (formation et insertion) et particulièrement faible pour certains prestataires (voir l'**annexe A**).

Figure III.5. Perception qu'ont les répondants à l'enquête des services d'après l'insertion parmi ceux qui ont au moins un emploi rémunéré depuis l'achèvement de la formation



Source: Enquête auprès des participants FBR.

Note: Pour plus d'informations, voir le tableau III.5 ci-dessous.

Les personnes interrogées lors des entretiens qualitatifs ont évoqué la prédominance et l'attrait du marché de l'emploi informel comme un obstacle à l'obtention de résultats en matière d'insertion et de maintien en emploi dans le secteur formel.

Selon le Haut-Commissariat au Plan (HCP), l'institution statistique du gouvernement, le secteur informel au Maroc représente 60 à 66 pour cent de l'emploi au Maroc (HCP 2023). Les participants, les prestataires et les autres parties prenantes du programme FBR ont noté que pour certains participants, en particulier ceux qui ont un faible niveau d'éducation, les emplois dans le secteur informel peuvent payer des salaires plus élevés et être plus faciles à obtenir que les emplois du secteur formel. Ils ont noté que le secteur informel pouvait également être plus attractif pour certains participants parce qu'il leur permettait d'exercer un travail rémunéré tout en conservant les allocations de chômage ou, principalement pour les femmes, les allocations qu'elles reçoivent grâce à l'emploi de leur conjoint. Les prestataires ont rapporté qu'il était donc difficile de recruter des participants pour un programme dont l'objectif final était l'emploi formel, de les maintenir engagés dans les formations et de les orienter vers des emplois formels plutôt qu'informels.

Tableau III.5. Caractéristiques des services d'après l'insertion reçus par les répondants ayant au moins un emploi rémunéré depuis l'achèvement de la formation

	Prestataires								
	Global	Al Jisr	AMAPPE	AMIDEAST	AOVDD	EFE Maroc	Ego Intérim	IPDF	SFORHET
Ont bénéficié de services d'après l'insertion (%)	54.0	48.6	51.3	71.3	31.1	75.0	47.2	41.8	57.5
Type de services reçus du prestataire (%)									
Appel téléphonique, SMS ou message WhatsApp	52.8	47.1	50.0	70.1	31.1	75.0	47.2	41.8	52.1
Coaching	5.4	4.3	9.0	9.2	2.7	7.5	6.9	0.0	1.4
Formation supplémentaire	1.2	0.0	2.6	0.0	2.7	2.5	0.0	0.0	1.4
Visite du prestataire sur le lieu de travail	1.7	1.4	1.3	0.0	2.7	1.3	0.0	0.0	6.8
Autre	1.2	0.0	0.0	4.6	0.0	1.3	2.8	0.0	0.0
Taille de l'échantillon	589	70	78	87	74	80	72	55	73
Utilité des services d'après l'insertion, parmi les répondants ayant bénéficié de services (%)									
Assez ou très utile	66.8	73.5	62.5	75.8	56.5	61.7	54.5	45.5	85.7
Taille de l'échantillon	316	34	40	62	23	60	33	22	42

Source: Enquête auprès des participants FBR.

Note: La somme des types de services reçus est supérieure à 100 pour cent car les répondants pouvaient recevoir plusieurs types de services.

4. Réussites et difficultés générales liées à la mise en œuvre du FBR

Les parties prenantes ont souligné les principaux points forts du programme FBR, notamment sa structure de paiement, l'accent mis sur les femmes et les personnes sans diplôme du baccalauréat et une approche participative qui a amélioré les capacités des prestataires.

Les répondants du gouvernement marocain ont jugé la structure du programme FBR positive, en particulier par rapport à un petit nombre de programmes FBR gérés par l'ANAPEC dans le passé. Les prestataires ont apprécié le fait que le programme FBR financé par le Compact ait établi un processus standardisé pour déclencher chaque type de paiement des résultats.

Selon les répondants du gouvernement marocain, le programme FBR financé par le Compact a également évité les lacunes des programmes FBR précédents qui se concentraient trop sur les résultats de la formation (ce qui n'incitait pas suffisamment aux résultats en matière de l'emploi) ou conditionnaient les paiements à la réalisation d'un objectif global sans fournir de paiements intermédiaires pour chaque participant en cours de route (une approche de « tout ou rien » qui était considérée comme trop impitoyable et trop



« Il met en place réellement un processus de suivi avec des objectifs. Il est très clair dès le départ. L'objectif est d'insérer ceux qui sont formés dans un emploi à long terme. Et cela était agrégé par étape. On ne fonctionnait pas comme ça avant. »

— Prestataire FBR

risquée pour les prestataires). En comparaison, les répondants du gouvernement marocain considèrent que le programme FBR financé par le Compact a adopté une approche plus équilibrée en fournissant un préfinancement, en fixant des montants de paiement visant à encourager la formation, l'insertion et le maintien en emploi, et en payant les prestataires trimestriellement sur la base du nombre de participants qui ont atteint chaque résultat vérifié. Les répondants du gouvernement marocain ont également estimé que les conditions de paiement du programme FBR financé par le Compact étaient équitables pour les prestataires et accompagnées d'un soutien à la mise en œuvre qui facilitait une approche participative et renforçait la capacité des prestataires à participer à de futurs programmes FBR.

Le personnel de l'ANAPEC a également noté que le programme FBR était unique par rapport aux autres programmes en raison de l'attention particulière qu'il porte aux participants sans diplôme du baccalauréat. Bien que les prestataires aient trouvé difficile d'atteindre les sous-objectifs de résultats pour ce sous-groupe et qu'ils aient noté des possibilités d'emploi plus limitées pour lui, le personnel de l'ANAPEC a estimé que l'accent explicite du programme sur ce sous-groupe

augmentait les possibilités pour les personnes moins susceptibles de recevoir des services ou d'atteindre des résultats en matière d'emploi dans le cadre des programmes traditionnels. D'autres programmes soutenus par l'ANAPEC exigeaient que les participants aient au moins un diplôme du baccalauréat ou étaient ouverts à tous les participants, quel que soit leur niveau d'éducation, mais ne fixaient pas d'objectifs pour les participants ayant des niveaux d'éducation différents.

« Nous avons énormément bénéficié. Nous avons apprécié les modalités de gestion du programme et la thématique de l'emploi, car nous avons pu cerner le bassin économique de notre région et identifier les acteurs économiques tels que les entreprises, les PME et les coopératives. Nous avons acquis une expérience précieuse. »

— Prestataire FBR

Les prestataires ont apprécié que le programme FBR les incite à mieux comprendre les besoins des participants et des employeurs. Ils ont notamment souligné qu'ils avaient acquis une meilleure compréhension du profil économique et des acteurs du marché du travail dans leurs domaines d'activité, qu'ils avaient remanié leurs procédures opérationnelles standard pour répondre aux besoins des populations desservies et qu'ils avaient amélioré leur communication avec les demandeurs d'emploi et les employeurs.

Les prestataires ont fait état de difficultés liées aux retards et à la complexité des processus de vérification de l'éligibilité et des résultats.

En ce qui concerne l'éligibilité, les prestataires ont trouvé qu'il était plus difficile, plus long et plus coûteux que prévu de sélectionner et de filtrer les participants intéressés afin de s'assurer qu'ils répondaient aux critères d'éligibilité du programme. Ils n'ont pas été en mesure de vérifier de manière indépendante les caractéristiques d'éligibilité telles que le chômage antérieur, la participation antérieure à d'autres programmes de formation ou l'inscription à l'ANAPEC, que les participants ont autodéclarés au cours du processus de sélection. Au lieu de cela, l'ANAPEC vérifiait ultérieurement ces critères de manière indépendante sur la base de ses données administratives et des données de la CNSS (pour l'emploi antérieur). La vérification indépendante de l'éligibilité des participants, y compris, mais sans s'y limiter, la vérification de l'ANAPEC, prenait régulièrement trois semaines ou plus ; dans certains cas, elle pouvait

prendre plusieurs mois. D'autres retards pouvaient survenir si le seul critère manquant était l'inscription à l'ANAPEC, auquel cas les participants pouvaient s'inscrire à l'ANAPEC et le prestataire pouvait soumettre à nouveau le participant à la vérification de l'éligibilité.

Plusieurs prestataires ont indiqué que le processus de vérification de l'éligibilité prenait souvent tellement de temps qu'ils estimaient ne pas pouvoir raisonnablement demander aux participants recrutés de continuer à attendre une décision d'éligibilité avant de commencer la formation. Au lieu de cela, ils ont poursuivi la formation et même l'insertion professionnelle des participants dans l'attente d'une décision d'éligibilité, pour apprendre parfois plus tard que les participants qu'ils avaient formés ou insérés n'étaient pas éligibles au programme et que, par conséquent, le prestataire ne recevrait pas les paiements correspondants. D'après les données administratives du programme, 1 401 participants (24 pour cent) qui ont commencé la formation ne l'ont pas achevée et 507 participants (9 pour cent) qui l'ont achevée ont été jugés ultérieurement inéligibles au programme. Près des deux tiers des participants inéligibles ont été jugés inéligibles sur la base de l'examen de l'ANAPEC, soit en raison d'un emploi et/ou d'une formation antérieurs récents, soit parce qu'ils n'étaient pas inscrits auprès de l'ANAPEC. Ces éléments ne pouvaient pas être vérifiés par les prestataires lorsqu'ils sélectionnaient les participants potentiels sur la base de leurs auto-déclarations. Cette situation a frustré les prestataires, car ils ont dépensé des ressources financières sans recouvrer leurs coûts comme ils l'espéraient. Dans certains cas, la longueur du processus de sélection et de vérification de l'éligibilité a posé d'importants problèmes aux prestataires qui recrutaient des participants par l'intermédiaire d'un employeur. Les employeurs avaient parfois des besoins urgents en personnel et les prestataires ont eu du mal à les convaincre que les délais de vérification de l'éligibilité et de formation au programme valaient la peine d'attendre.

Le processus de vérification des résultats a également été plus compliqué et a pris plus de temps que prévu lors de la phase de conception. Les prestataires ont constaté des retards fréquents dans les déclarations à la CNSS, qui permettaient de vérifier les résultats en matière d'insertion et de maintien en emploi. Ces retards ont à leur tour retardé la vérification et le paiement des résultats de l'insertion et du maintien en emploi. Cependant, certains prestataires ont noté que la communication avec MCA-Morocco, Instiglio et/ou l'ANAPEC et le soutien de ces derniers ont été bénéfiques, en particulier pour surmonter les difficultés liées au processus de vérification.



"Lorsque les employeurs recrutent quelqu'un, ils ne l'enregistrent pas directement à la CNSS. Cela peut prendre facilement un à deux mois, voire trois mois. Il ne s'agissait pas seulement de vérifier une période de six mois d'emploi, mais plutôt huit ou neuf mois."

- Prestataire FBR

Certains prestataires ont rapporté des cas où ils ont placé des participants dans des emplois auprès d'employeurs enregistrés auprès de la CNSS, pour découvrir plus tard (après la fin du processus de vérification des résultats) que l'employeur n'avait pas déclaré le participant du programme FBR à la CNSS. Pour les employeurs, le fait de ne pas déclarer les employés à la CNSS - ou de choisir de ne déclarer que certains employés, mais pas tous - a contribué à réduire les coûts. Les prestataires n'ont généralement pas pu convaincre les employeurs de déclarer les participants, ce qui les a empêchés de recevoir des paiements pour l'insertion et le maintien en emploi dans ces cas.

De nombreux prestataires ont éprouvé des difficultés à gérer l'incertitude liée au mécanisme de paiement basé sur les résultats et à budgétiser précisément les coûts, ce qui pourrait poser un problème pour la continuité des programmes de FBR.

Bien qu'Instiglio et le MCA-Morocco aient mené un processus de diligence raisonnable pour évaluer la capacité des prestataires sélectionnés à gérer financièrement le programme FBR, qu'ils aient travaillé avec les prestataires pour fixer des objectifs de résultats individualisés et des paiements associés et qu'ils aient fourni un préfinancement, plusieurs prestataires ont rencontré des difficultés pour établir un budget et fonctionner dans le cadre d'un modèle de paiement basé sur les résultats. La structure de paiement du FBR exigeait des prestataires qu'ils prennent des risques et des coûts initiaux importants qui se sont avérés difficiles à recouvrer au fur et à mesure de l'avancement du programme. Les prestataires ont eu du mal à anticiper les coûts associés au recrutement et à la sélection des participants répondant aux critères d'éligibilité étroits du programme et, pour ceux qui ont moins d'expérience dans la prestation de services



« Nous dépensions, empruntons et émettions des chèques sans savoir si nous pourrions rembourser tout cela ou non. On était obligé d'attendre le vérificateur et de remplir d'autres formalités pour pouvoir effectuer les paiements. »

— Prestataire FBR

d'intermédiation, à l'identification des employeurs pour l'insertion professionnelle. Les prestataires ont également rapporté que les coûts initiaux liés à l'embauche de formateurs et de personnel de recrutement, à la sensibilisation et à l'achat de matériel de formation constituaient un défi. La plupart des prestataires n'avaient jamais travaillé dans le cadre d'une structure de paiement basée sur les résultats et étaient plus habitués à recevoir un financement basé sur les services fournis ou les coûts encourus, plutôt que sur les résultats obtenus.

La pandémie a créé des difficultés financières supplémentaires et tous les prestataires ont bénéficié d'un préfinancement pour les aider à faire face aux coûts initiaux.

Au plus fort de la pandémie, le gouvernement marocain a imposé des restrictions à la libre circulation et limité la taille des rassemblements. Certains prestataires ont rapporté que ces restrictions les ont obligés à passer à la formation à distance et/ou à limiter la taille des classes, ce qui a nécessité des investissements initiaux supplémentaires, tels que la fourniture aux participants d'une connexion internet et/ou d'appareils mobiles ou l'embauche de personnel enseignant supplémentaire pour limiter la taille des classes. Les considérations liées à la santé et à la sécurité ont également entraîné des dépenses imprévues, telles que l'achat de désinfectants, de masques et de désinfectants pour les mains ; la pression inflationniste générale a également fait augmenter le coût d'autres produits et services. Pour atténuer ces difficultés et les coûts initiaux imprévus, MCA-Morocco a étendu le préfinancement de 20 pour cent de la valeur totale du contrat (qui est restée inchangée) à tous les prestataires, alors qu'à l'origine, seuls les petits prestataires avaient bénéficié d'un préfinancement. Les prestataires ont beaucoup apprécié ce préfinancement.

En outre, en raison de la pandémie et de son impact sur le marché du travail, le programme a été prolongé de 16 mois à près de trois ans. Les partenaires chargés de la mise en œuvre ont rapporté que cette prolongation, bien que bienvenue parce qu'elle donnait aux prestataires plus de temps pour atteindre les résultats et obtenir les paiements associés, a entraîné des défis budgétaires supplémentaires pour les

prestataires parce qu'elle ne s'accompagnait d'aucun financement supplémentaire ou d'autres changements dans la structure de financement. Les prestataires avaient planifié et budgétisé un programme de 16 mois et la prolongation a entraîné une augmentation des coûts. En outre, le programme avait déterminé des objectifs de résultats et des paiements d'accompagnement pour chaque résultat avant la pandémie. Les prestataires et les responsables de la mise en œuvre ont rapporté que pendant et après la pandémie, l'insertion et le maintien en emploi dans le secteur formel étaient plus difficiles en raison de l'impact de la pandémie sur le marché du travail, ce qui s'est traduit par des objectifs trop ambitieux pour ces types de résultats pour la plupart des prestataires. La combinaison de l'augmentation des coûts et de la diminution des possibilités d'obtenir des résultats est devenue de plus en plus difficile pour les prestataires au fil du temps. Six des huit prestataires ont finalement cessé de participer au programme entre cinq et 24 mois avant la date de fin révisée du 31 décembre 2022.

C. Résultats sur le marché du travail

Dans cette section, nous nous concentrons sur trois questions d'évaluation liées aux résultats des participants sur le marché du travail. La **boîte III.2** résume les principales conclusions relatives à ces questions d'évaluation.

Boîte III.2. Résumé des principales conclusions concernant les résultats des participants au programme FBR sur le marché du travail

QE 6b : Quels sont les taux d'insertion et de maintien en emploi des participants et leurs revenus moyens ?

- **54 pour cent des répondants à l'enquête ont occupé un emploi formel rémunéré** à un moment ou à un autre au cours des environ deux années qui ont suivi l'achèvement de la formation.
- Environ **deux ans après la fin de la formation, 39 pour cent des répondants occupaient un emploi formel rémunéré** ; 62 pour cent étaient engagés de manière productive (en un emploi formel ou informel rémunéré, en emploi indépendant ou en poursuivant des études ou une formation).
- Les personnes qui avaient un emploi formel **gagnaient en médiane 2 900 dirhams (environ 290 \$) par mois** dans leur emploi formel le plus récent ou actuel, ce qui est similaire au salaire minimum mensuel national de 2023, qui était de 2 902 dirhams (la même année que la date médiane de l'enquête).

QE 6c : Les résultats sur le marché du travail varient-ils en fonction du sous-groupe de participants ?

- **Les femmes, les participants sans diplôme du baccalauréat et ceux qui n'avaient aucune expérience professionnelle avant le programme FBR étaient moins susceptibles d'occuper un emploi formel** dans les deux ans suivant l'achèvement de la formation.
- **Les revenus mensuels moyens des personnes occupant un emploi formel étaient légèrement inférieurs** pour les personnes sans diplôme par rapport à celles ayant un diplôme.

QE 6d : Les parties prenantes FBR (participants, prestataires, employeurs) ont-elles l'impression que le programme a augmenté les opportunités pour les femmes et les personnes sans diplôme du baccalauréat ?

- Les parties prenantes ont noté que le programme **a réussi à recruter et à former des femmes et des personnes sans diplôme du baccalauréat** qui tendent à être mal desservis par d'autres programmes de l'ANAPEC.
- Les participants et les employeurs ont rapporté que **le programme a permis aux participants d'acquérir des compétences non techniques** liées à la communication, à la confiance en soi et au processus de recherche d'emploi, **ce qui a facilité l'emploi.**

Pour répondre à ces questions, nous avons utilisé les données de notre enquête auprès des participants pour examiner les résultats en matière d'emploi des répondants à l'enquête depuis l'achèvement de la formation et à la date de l'enquête, environ deux ans après l'achèvement de la formation. Les résultats que nous avons examinés diffèrent des résultats en matière d'emploi formel liés aux paiements des résultats dans le cadre du programme FBR à plusieurs égards. Tout d'abord, les données de l'enquête nous ont permis de saisir les résultats en matière d'emploi à plus long terme - deux ans après la formation - par rapport aux données administratives du programme. Les données administratives n'ont saisi que les résultats dans le créneau de paiement du programme, qui était inférieure à deux ans pour la plupart des participants, et n'ont pas continué à suivre les résultats pour les participants qui avaient été maintenus dans un emploi formel pendant six mois. Deuxièmement, bien que nous ayons utilisé la définition de l'emploi

formel du programme comme un emploi dans une entreprise qui est enregistrée auprès de la CNSS et qui rapporte les salaires des employés à la CNSS, les données de l'enquête auprès des participants sont basées sur des auto-déclarations parce que nous n'avons pas eu accès aux données de la CNSS pour les vérifier. Troisièmement, bien que nous nous soyons principalement concentrés sur la description de l'emploi formel, qui était l'objet de la sous-activité FBR, nous avons également élargi notre analyse pour décrire les activités de ceux qui n'ont pas d'emploi formel afin d'améliorer notre compréhension des résultats des participants sur le marché du travail.

Nous commençons par examiner les résultats liés à l'insertion professionnelle, puis les résultats liés au maintien en emploi et à l'emploi à long terme, et enfin les revenus et les autres caractéristiques de l'emploi.⁹ Nous évaluons également la manière dont ces résultats varient en fonction des sous-groupes de participants¹⁰ et discutons des implications du programme en ce qui concerne les opportunités du marché du travail pour les femmes et les personnes sans diplôme du baccalauréat.

1. Insertion professionnelle

Plus de la moitié de répondants à l'enquête avaient occupé un emploi rémunéré depuis l'achèvement de la formation du programme FBR.

Au cours de la période d'environ deux ans qui s'est écoulée depuis l'achèvement de la formation du programme FBR, 54 pour cent des répondants à l'enquête ont rapporté avoir occupé un emploi formel rémunéré (**Figure III.6**). AMIDEAST et EFE Maroc affichent les taux d'emploi formel les plus élevés depuis l'achèvement de la formation, avec respectivement 74 et 70 pour cent. IPDF - qui a desservi principalement les femmes victimes de violence domestique - et AOVD affichent le taux d'emploi formel le plus bas, avec respectivement 37 et 40 pour cent.

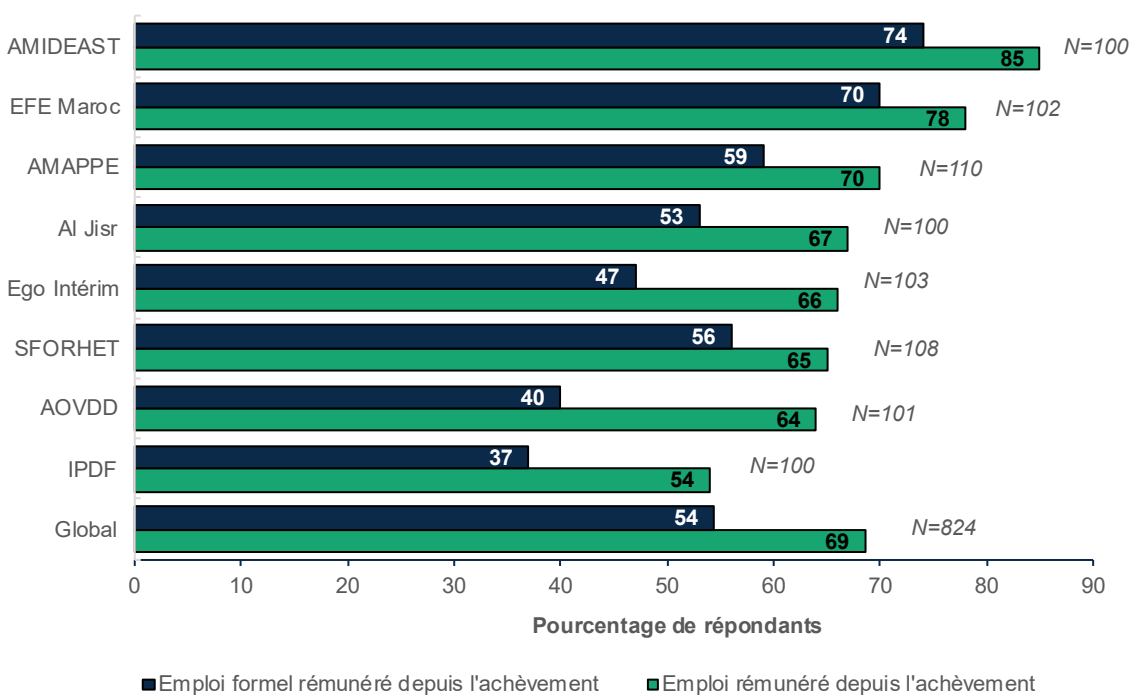
Si l'on élargit l'analyse au-delà de l'emploi formel, 69 pour cent des répondants avaient occupé un emploi rémunéré, y compris un emploi formel ou informel mais à l'exclusion d'un emploi indépendant, depuis qu'ils avaient achevé leur formation (**figure III.6**). Les prestataires présentant les taux d'emploi formel les plus élevés et les plus bas ont également les taux d'emploi globaux les plus élevés et les plus bas. La comparaison

⁹ Comme mentionné précédemment, nous avons échantillonné un nombre égal de participants par prestataire, bien que le nombre de participants servis varie considérablement selon le prestataire. Par conséquent, les résultats du marché du travail issus de l'analyse de l'enquête doivent être interprétés comme s'appliquant au participant servi par le prestataire moyen plutôt qu'au participant moyen. Cependant, nous avons également pondéré les données de l'enquête en fonction du nombre de participants servis par le prestataire afin d'évaluer les résultats pour le participant moyen. Cette pondération n'a pas modifié de manière significative les résultats, c'est pourquoi nous présentons des moyennes non pondérées tout au long du rapport.

¹⁰ Pour l'analyse des sous-groupes dans le cadre de la QE 6c, les sous-groupes d'intérêt ont changé depuis que cette question d'évaluation a été élaborée pendant la conception de l'évaluation. Les sous-groupes initiaux étaient le sexe, l'âge, le niveau d'éducation et la région où les services d'insertion professionnelle étaient fournis. Nous n'avons pas analysé les données par région étant donné que l'emplacement des prestataires était très variable et que certains d'entre eux fournissaient des services virtuels. En outre, bien que les tableaux de l'annexe C comprennent une analyse par groupes d'âge (moins de 25 ans et 25 ans et plus), nous ne discutons pas de ces sous-groupes dans le texte parce que la plupart de ces différences n'étaient pas substantielles ou statistiquement significatives. Nous avons également choisi d'inclure un autre sous-groupe qui n'avait pas été envisagé à l'origine, à savoir les personnes avec et sans expérience professionnelle préalable, qui est discuté dans le texte et inclus dans les tableaux de l'annexe, parce que des différences intéressantes dans les résultats sont apparues selon cette dimension.

avec les taux globaux d'emploi formel ci-dessus suggère que la plupart des répondants qui ont trouvé un emploi rémunéré après la formation l'ont trouvé dans le secteur formel.

Figure III.6. Emploi depuis l'achèvement de la formation



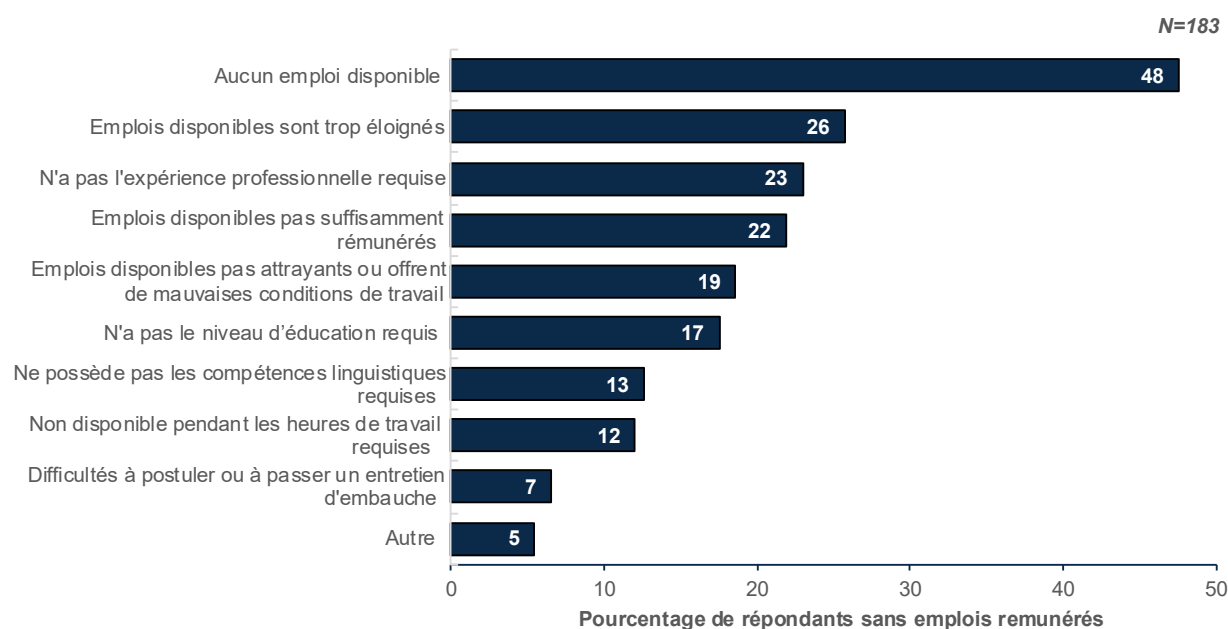
Source: Enquête auprès des participants FBR.

Notes: L'emploi formel est défini comme le fait d'être employé par une entreprise qui est enregistrée auprès de la CNSS et qui rapporte les salaires de ses employés à la CNSS.
Les tailles d'échantillon sont indiquées pour l'échantillon le plus important, mais certaines valeurs peuvent avoir une taille d'échantillon plus petite en raison de données manquantes.
Pour plus d'informations, voir le tableau annexe C.1.

De nombreux répondants qui n'avaient pas trouvé d'emploi rémunéré depuis l'achèvement de la formation pensaient que leur absence d'emploi était due à un manque d'emplois disponibles.

Environ un quart des répondants à l'enquête qui n'avaient pas trouvé d'emploi rémunéré (formel ou informel) depuis l'achèvement de la formation n'avaient pas activement cherché d'emploi au cours de cette période. Parmi les trois quarts restants qui avaient cherché un emploi, 48 pour cent ont indiqué que le manque de disponibilité des emplois était la raison de leur absence d'emploi (**figure III.7**). La deuxième raison la plus fréquente pour laquelle les répondants n'ont pas trouvé d'emploi était que les emplois disponibles n'étaient pas attrayants, par exemple en raison de la distance, des conditions de travail ou de la rémunération. D'autres raisons courantes étaient liées au fait que les répondants ne répondaient pas aux exigences de l'emploi - par exemple, un manque de formation, d'expérience ou de compétences linguistiques - des déficiences que le programme de formation FBR n'était pas en mesure de combler dans le cadre d'un programme de formation généralement court et principalement axé sur les compétences non-techniques.

Figure III.7. Raisons pour lesquelles les répondants pensent qu'ils n'ont pas pu trouver d'emploi, parmi ceux qui n'ont pas eu d'emploi rémunéré depuis l'achèvement de la formation mais qui ont cherché un emploi



Source: Enquête auprès des participants FBR.

Note: Le total des raisons est supérieur à 100 pour cent car les répondants pouvaient choisir plusieurs raisons.

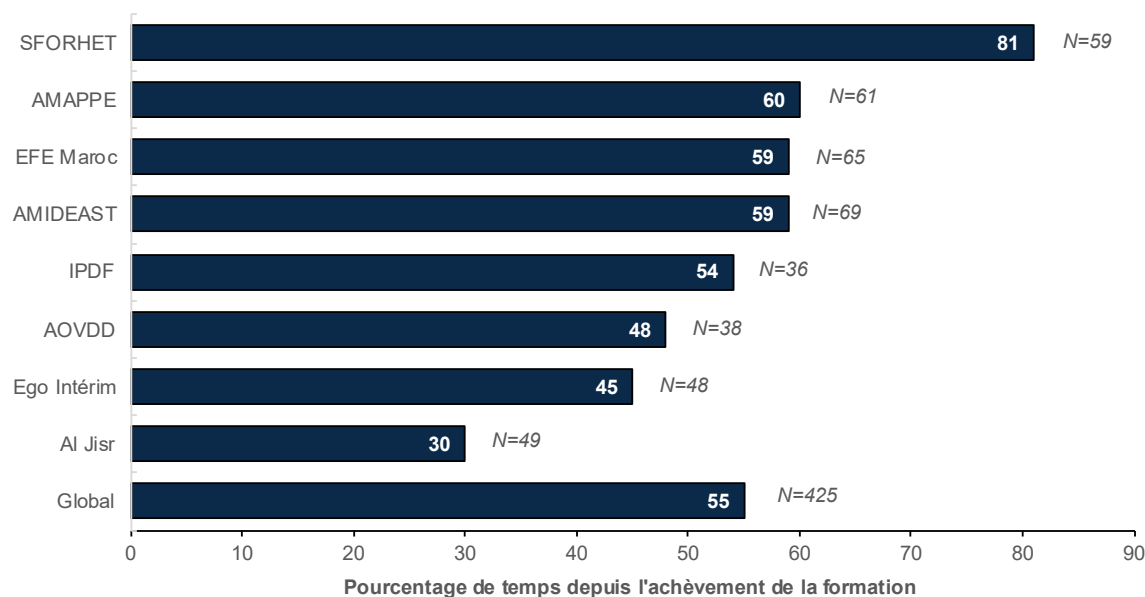
Pour plus d'informations, voir le tableau annexe C.2.

2. Maintien en emploi et emploi à long terme

Parmi les répondants formellement employés depuis l'achèvement de la formation FBR, la médiane des répondants a été formellement employée plus de la moitié du temps depuis l'achèvement de la formation.

Parmi les répondants dont le premier emploi après l'achèvement de la formation était dans le secteur formel, la durée médiane de ce premier emploi était de 50 semaines, Al Jisr ayant la durée médiane la plus faible (22 semaines) et S FORHET la plus élevée (93 semaines). Sur l'ensemble de la période comprise entre l'achèvement de la formation et l'enquête (une durée médiane de 109 semaines), le répondant médian qui a trouvé un emploi formel a passé 55 pour cent de cette période dans un emploi formel (**figure III.8**). Pour la plupart des répondants, la durée de leur emploi depuis l'achèvement de la formation correspond à la durée d'un seul emploi ; seuls environ 10 pour cent des répondants ayant trouvé un emploi formel depuis l'achèvement de la formation ont occupé plus d'un emploi formel au cours de cette période.

Figure III.8. Pourcentage médian de temps passé dans un emploi formel depuis l'achèvement de la formation, parmi ceux qui ont trouvé un emploi formel rémunéré



Source: Enquête auprès des participants FBR.

Note: Pour plus d'informations, voir le tableau annexe C.3.

Environ deux ans après l'achèvement de la formation, plus d'un tiers des répondants occupaient un emploi formel rémunéré.

Nous utilisons l'emploi formel à la date de l'enquête, soit environ deux ans après l'achèvement de la formation, comme mesure de l'emploi formel à long terme lié au maintien en emploi. Pour décrire plus complètement la situation sur le marché du travail des participants à la date de l'enquête, nous avons catégorisé leur situation sur la base des définitions standard du marché du travail (**figure III.9**). Pour les répondants employés, nous distinguons l'emploi formel rémunéré, l'emploi informel rémunéré et l'emploi indépendant. Pour ceux qui n'étaient pas employés, nous distinguons les participants disponibles et à la recherche d'un emploi (chômeurs), les participants disponibles et sans recherche d'emploi et les participants indisponibles pour l'emploi (hors main-d'œuvre).

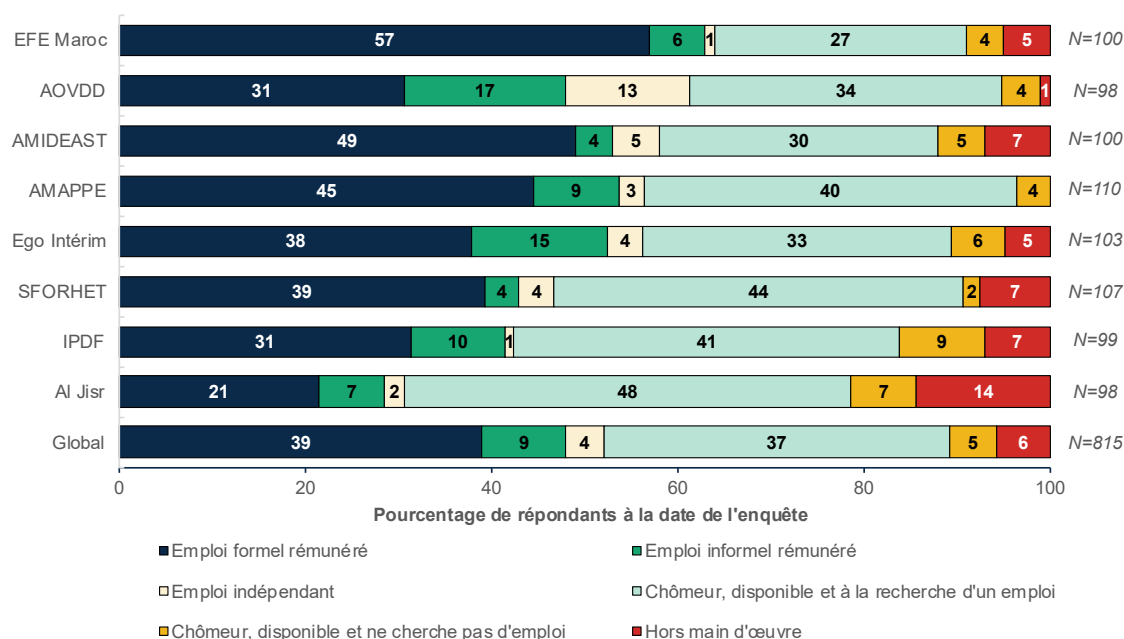
Dans l'ensemble, à la date de l'enquête, 39 pour cent des répondants avaient un emploi formel. La durée médiane de ces emplois formels était de 64 semaines, soit près d'un an et quart. Par ailleurs, 9 pour cent des répondants avaient un emploi informel et 4 pour cent étaient des travailleurs indépendants. En outre, 37 pour cent des répondants étaient disponibles et à la recherche d'un emploi, 5 pour cent étaient disponibles et n'étaient pas à la recherche d'un emploi et 6 pour cent étaient hors de la population active.

¹¹

¹¹ En 2022, l'année la plus récente pour laquelle des données sont disponibles, le taux de chômage national, défini comme la part de la population active qui est au chômage mais disponible et à la recherche d'un emploi, était de 33 pour cent chez les jeunes de 15 à 24 ans et de 19 pour cent chez ceux de 25 à 34 ans (MIEPEEC 2023). En utilisant

EFE Maroc et AMIDEAST avaient le pourcentage le plus élevé de répondants ayant un emploi formel à la date de l'enquête, avec respectivement 57 et 49 pour cent. Al Jisr et IPDF avaient le pourcentage le plus bas de répondants qui étaient formellement employés, avec 21 et 31 pour cent, respectivement. Ces deux prestataires présentaient certains des taux les plus élevés de répondants sans emploi, disponibles mais ne cherchant pas de travail ou complètement hors main-d'œuvre.

Figure III.9. Situation sur le marché du travail à la date de l'enquête



Source: Enquête auprès des participants FBR.

Notes: L'emploi formel est défini comme l'emploi par une entreprise qui est enregistrée auprès de la CNSS et qui rapporte les salaires des employés à la CNSS, comme autodéclaré par les répondants.

Les répondants hors main d'œuvre sont ceux qui ne sont pas disponibles pour travailler.

Certaines valeurs ont des tailles d'échantillon plus faibles en raison de données manquantes.

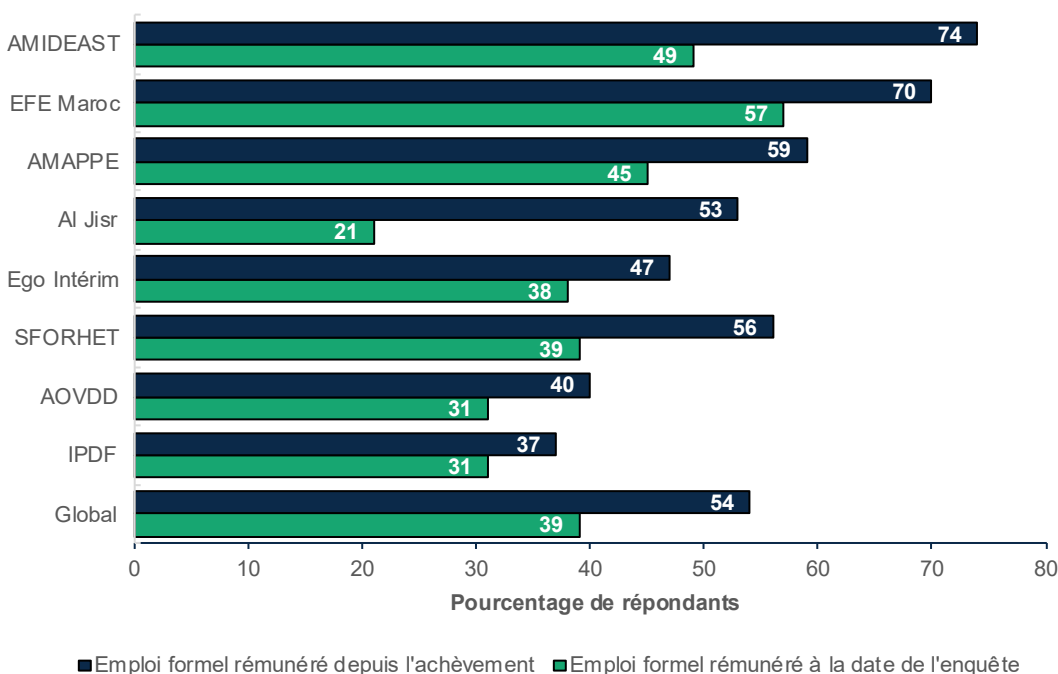
Pour plus d'informations, voir le tableau annexe C.4.

Les taux d'emploi des répondants à la date de l'enquête sont inférieurs aux taux d'emploi depuis l'achèvement de la formation du programme, étant donné que certains répondants ayant trouvé un emploi au départ n'étaient plus employés à la date de l'enquête. Plus précisément, l'emploi formel depuis l'achèvement est supérieur de 15 points de pourcentage à l'emploi formel à la date de l'enquête (**figure III.10**). Al Jisr présente l'écart le plus important, avec une différence de 32 points de pourcentage entre l'emploi formel depuis l'achèvement et l'emploi formel à la date de l'enquête, ce qui reflète le fait que la

cette même définition du chômage, 42 pour cent des répondants à l'enquête étaient au chômage. Bien que ce taux de chômage soit supérieur au taux de chômage national, il est important de se rappeler que tous les participants au programme FBR étaient au chômage avant de commencer le programme et que les caractéristiques des participants au programme ne reflètent pas les caractéristiques de la population marocaine. Par conséquent, on peut s'attendre à un taux de chômage plus élevé parmi les participants au programme par rapport aux jeunes du pays dans son ensemble.

durée du premier emploi des répondants d'Al Jisr a tendance à être plus courte que celle des répondants d'autres prestataires.

Figure III.10. Différences entre l'emploi formel depuis l'achèvement de la formation et à la date de l'enquête



Source: Enquête auprès des participants FBR.

Note: L'emploi formel est défini comme l'emploi par une entreprise qui est enregistrée auprès de la CNSS et qui rapporte les salaires des employés à la CNSS, comme autodéclaré par les répondants.

Environ deux ans après l'achèvement de la formation, près des deux tiers des répondants étaient engagés de manière productive dans un emploi ou dans un programme d'éducation et de formation complémentaires.

Nous avons également examiné l'engagement productif des participants à la date de l'enquête, que nous définissons comme le fait d'occuper un emploi rémunéré (formel ou informel) ou un emploi indépendant ou de suivre des études ou une formation. Cette mesure plus large nous permet de nous concentrer sur les activités productives susceptibles de se traduire par une amélioration des revenus dans l'immédiat ou à long terme, au-delà de la mesure de l'emploi formel qui était au cœur du programme. Dans l'ensemble, 62 pour cent des répondants exerçaient un engagement productif à la date de l'enquête (**tableau annexe C.4**). Outre les répondants occupant un emploi rémunéré (49 pour cent), 4 pour cent étaient des travailleurs indépendants et 14 pour cent suivaient une formation complémentaire ou des études supérieures. Il était possible pour les répondants à l'enquête d'être à la fois employés et de suivre une formation ou un enseignement complémentaire, ce qui signifie qu'il y a un certain degré de chevauchement dans ces activités.

3. Revenus et autres caractéristiques de l'emploi

Les répondants à l'enquête ont gagné un salaire mensuel médian dans leur emploi formel le plus récent ou actuel ce qui est comparable au salaire minimum mensuel national.

Les répondants qui ont occupé au moins un emploi formel rémunéré depuis l'achèvement de la formation ont gagné un salaire médian de 2 900 dirhams (environ 290 \$)¹² par mois dans leur emploi formel le plus récent ou actuel (**tableau annexe C.5**). Ce salaire médian est similaire au salaire minimum mensuel national de 2 902 dirhams en 2023, la même année que la date médiane de l'enquête (MIEPEEC 2023). Ces résultats n'ont pas varié de manière substantielle d'un prestataire à l'autre, ce qui suggère un certain degré de similitude dans les types d'emplois que les participants au programme ont trouvés.

Tableau III.6. Caractéristiques de l'emploi formel le plus récent ou actuel parmi les répondants ayant au moins un emploi formel rémunéré depuis l'achèvement de la formation

	Prestataires								
	Global	Al Jisr	AMAPPE	AMIDEAST	AOVDD	EFE Maroc	EGO Intérim	IPDF	S FORHET
Heures travaillées par semaine, moyenne	46.0	46.3	43.1	49.0	43.8	47.7	44.1	44.5	46.7
Heures travaillées par semaine, médiane	48.0	46.5	48.0	48.0	48.0	48.0	45.0	44.0	48.0
Type de contrat (%)									
Salarié CDI	31.6	33.3	26.8	28.2	29.7	43.1	31.9	17.1	36.2
Salarié à durée déterminée	35.3	23.8	44.6	31.0	45.9	21.5	44.7	25.7	46.6
Employé à court terme	5.8	9.5	1.8	8.5	21.6	1.5	2.1	8.6	0.0
Apprentissage ou stage rémunéré	17.8	14.3	21.4	28.2	0.0	26.2	6.4	28.6	8.6
Autre	1.9	0.0	1.8	0.0	2.7	1.5	0.0	0.0	8.6
Pas de contrat	7.5	19.0	3.6	4.2	0.0	6.2	14.9	20.0	0.0
Satisfaction avec l'emploi									
Très satisfait ou satisfait de son emploi (%)	67.3	66.7	76.8	67.6	64.9	60.9	66.0	57.1	74.1
Taille de l'échantillon	416	48	56	71	37	66	47	35	58

Source: Enquête auprès des participants FBR.

Notes: L'emploi formel est défini comme l'emploi dans une entreprise qui est enregistrée auprès de la CNSS et qui rapporte les salaires de ses employés à la CNSS.

Les résultats n'étaient pas sensibles aux valeurs aberrantes ; il n'a donc pas été nécessaire de procéder à un top-coding (censurer les données dont les valeurs sont supérieures à une certaine limite).

Les tailles d'échantillon sont indiquées pour l'échantillon le plus important, mais certaines valeurs peuvent avoir une taille d'échantillon plus petite en raison de données manquantes.

¹² Nous avons utilisé un taux de change entre les dirhams marocains et les dollars américains de 0,0988, une moyenne du taux de change de XE en 2023, l'année médiane de collecte des données. Nous utilisons ce taux de change tout au long de ce rapport pour les conversions de dirhams en dollars américains.

La plupart des répondants à l'enquête ayant occupé un emploi formel depuis l'achèvement de leur formation étaient satisfaites de leur emploi formel le plus récent ou actuel.

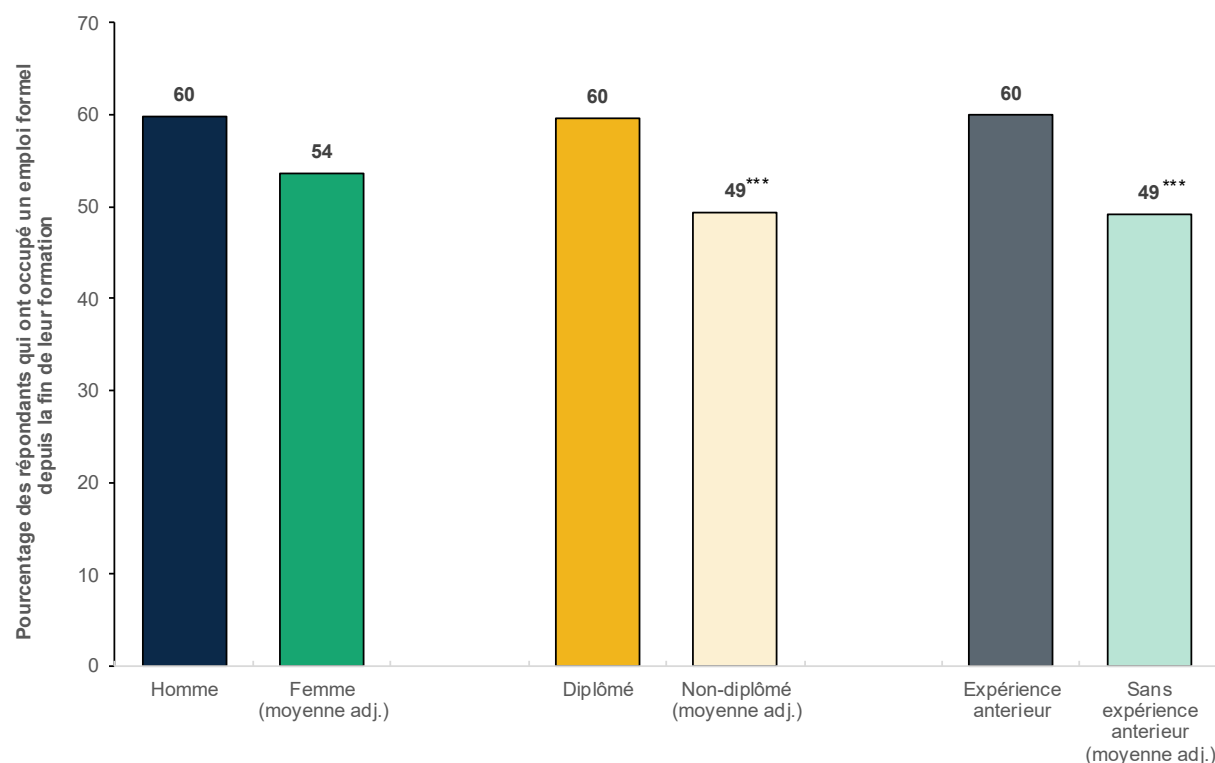
Dans l'ensemble, 67 pour cent des répondants qui avaient un emploi formel depuis l'achèvement de la formation étaient satisfaits ou très satisfaits de leur emploi formel actuel ou le plus récent (**tableau III.6**). Les répondants ont rapporté travailler une médiane de 46 heures par semaine, ce qui est cohérent avec les données nationales selon lesquelles les personnes employées au Maroc travaillent 44 heures par semaine, en moyenne (MIEPEEC 2023). En termes de dispositions contractuelles, 35 pour cent des répondants avaient un contrat à durée déterminée pour leur emploi formel actuel ou le plus récent, et 32 pour cent avaient un contrat à durée indéterminée. Les dispositions contractuelles moins courantes comprenaient un contrat à court terme (6 pour cent) et un apprentissage ou un stage rémunéré (18 pour cent). Huit pour cent des répondants ont déclaré ne pas avoir de contrat pour leur emploi formel actuel ou le plus récent.

4. Différences par sous-groupe

Les femmes, les participants sans diplôme du baccalauréat et ceux qui n'avaient pas d'expérience professionnelle avant le programme FBR étaient moins susceptibles d'avoir un emploi formel depuis l'achèvement de la formation et à la date de l'enquête.

Lors de l'évaluation des différences entre les sous-groupes, nous avons tenu compte des effets du prestataire dans la régression, étant donné que la proportion des différents sous-groupes formés différait d'un prestataire à l'autre et que nous ne voulions pas confondre les résultats des sous-groupes avec les effets du prestataire. Les femmes étaient 6 points de pourcentage moins susceptibles d'avoir été formellement employées que les hommes depuis l'achèvement de la formation, bien que cette différence n'était pas statistiquement significative (**Figure III.11**).

Figure III.11. Emploi formel depuis l'achèvement de la formation, par sexe, diplôme baccalauréat et expérience professionnelle antérieure



Source: Enquête auprès des participants FBR.

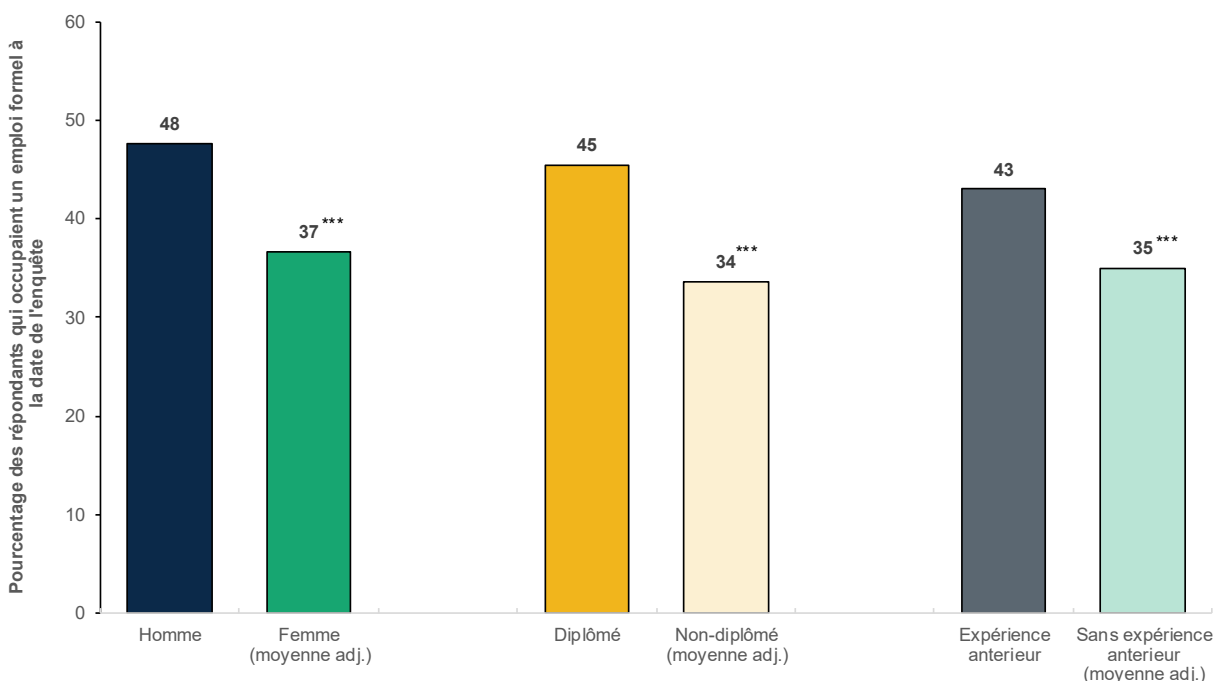
Notes: Les moyennes pour les femmes, les répondants non-diplômés (sans diplôme du baccalauréat) et les répondants qui n'ont pas d'expérience professionnelle antérieure sont ajustées par régression pour tenir compte des effets du prestataire. La taille de l'échantillon pour les hommes est de 292 et de 517 pour les femmes. La taille de l'échantillon pour les répondants diplômés est de 468 et de 341 pour ceux non-diplômés. La taille de l'échantillon pour les répondants ayant une expérience professionnelle antérieure est de 392 et de 416 pour ceux qui n'ont pas d'expérience. L'emploi formel est défini comme le fait d'être employé par une entreprise qui est enregistrée auprès de la CNSS et qui rapporte les salaires de ses employés à la CNSS, comme autodéclaré par les participants. Pour une analyse complète de l'emploi par sous-groupe, voir le tableau annexe C.6.

*/**/** Différence statistiquement significative aux niveaux 0,10/0,05/0,01, respectivement.

Les répondants sans diplôme du baccalauréat étaient 10 points de pourcentage moins susceptibles d'avoir été formellement employées que ceux ayant un diplôme du baccalauréat. En outre, les répondants ayant une expérience professionnelle rémunérée (formelle ou informelle) avant le programme FBR avaient 11 points de pourcentage de plus de chances d'avoir un emploi formel que ceux n'ayant pas d'expérience professionnelle antérieure.

En ce qui concerne l'emploi à plus long terme, les femmes étaient 11 points de pourcentage moins susceptibles d'avoir un emploi formel à la date de l'enquête que les hommes (**figure III.12**). Les répondants sans diplôme du baccalauréat étaient 11 points de pourcentage moins susceptibles d'avoir un emploi formel que ceux ayant un diplôme. En outre, les répondants ayant une expérience professionnelle antérieure étaient 9 points de pourcentage plus susceptibles d'avoir un emploi formel à la date de l'enquête que ceux n'ayant pas d'expérience professionnelle antérieure.

Figure III.12. Emploi formel à la date de l'enquête, par sexe, diplôme baccalauréat et expérience professionnelle antérieure



Source: Enquête auprès des participants FBR.

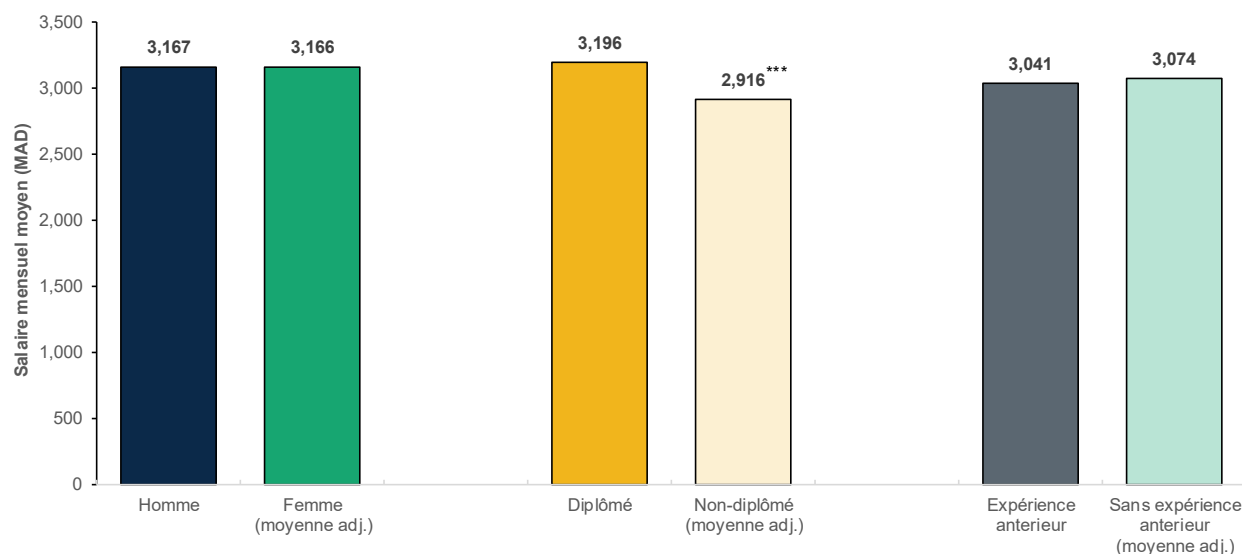
Notes: Les moyennes pour les femmes, les répondants non-diplômés (sans diplôme du baccalauréat) et les répondants qui n'ont pas d'expérience professionnelle antérieure sont ajustées par régression pour tenir compte des effets du prestataire. La taille de l'échantillon est de 294 pour les hommes et de 521 pour les femmes. La taille de l'échantillon pour les répondants diplômés est de 471 et de 344 pour ceux non-diplômés. La taille de l'échantillon pour les répondants ayant une expérience professionnelle antérieure est de 393 et de 421 pour ceux qui n'ont pas d'expérience. L'emploi formel est défini comme le fait d'être employé par une entreprise qui est enregistrée auprès de la CNSS et qui rapporte les salaires de ses employés à la CNSS, comme autodéclaré par les répondants. Pour une analyse complète de l'emploi par sous-groupe, voir le tableau C.6 en annexe.

*/**/** Différence statistiquement significative aux niveaux 0,10/0,05/0,01, respectivement.

Les répondants ayant un emploi formel et n'ayant pas de diplôme du baccalauréat ont gagné un peu moins dans leur emploi actuel ou le plus récent que ceux ayant un diplôme.

Ceux qui n'ont pas de diplôme du baccalauréat ont gagné 280 dirhams (environ 28 dollars, soit 10 pour cent) de moins par mois dans les emplois formels que ceux qui ont un diplôme, une différence statistiquement significative (**figure III.13**). Cela pourrait refléter les différents types d'emplois dans lesquels les personnes ayant un niveau d'éducation plus faible sont généralement employées. Les différences de revenus dans les emplois formels entre les hommes et les femmes, et entre ceux qui avaient une expérience professionnelle avant le programme FBR et ceux qui n'en avaient pas, étaient faibles et non statistiquement significatives (**tableau annexe C.7**).

Figure III.13. Revenus mensuels de l'emploi formel le plus récent ou actuel, par sexe, diplôme baccalauréat et expérience professionnelle antérieure



Source: Enquête auprès des participants FBR.

Notes: Les moyennes pour les femmes, les répondants non-diplômés (sans du diplôme baccalauréat) et les répondants qui n'ont pas d'expérience professionnelle antérieure sont ajustées par régression pour tenir compte des effets du prestataire.

La taille de l'échantillon est de 207 pour les hommes et de 322 pour les femmes. La taille de l'échantillon pour les répondants diplômés est de 308 et de 221 pour les ceux non-diplômés. La taille des échantillons pour les répondants ayant une expérience professionnelle antérieure est de 281 et de 248 pour les ceux qui n'ont pas d'expérience.

*/**/*** Différence statistiquement significative aux niveaux 0,10/0,05/0,01, respectivement.

5. Opportunités pour les femmes et les personnes sans diplôme du baccalauréat

Les parties prenantes du programme FBR estiment que le programme a augmenté les possibilités d'emploi pour les femmes et les personnes sans diplôme du baccalauréat en les dotant de compétences non techniques et en encourageant les employeurs à les embaucher.

Comme indiqué précédemment, les parties prenantes ont estimé que l'accent mis par le programme sur la formation et l'insertion des femmes et des personnes sans diplôme du baccalauréat qui tendent à être mal desservies par les autres programmes de l'ANAPEC était une grande réussite. Les parties prenantes ont considéré l'acquisition de compétences non techniques comme un avantage important du programme qui a augmenté l'employabilité des femmes et des personnes sans diplôme du baccalauréat. Les participants et les employeurs ont souligné la valeur de la formation qu'ils ont reçue en matière de communication, de négociation, de gestion du stress et du temps et de préparation au CV et à l'entretien. Les participants ont rapporté qu'ils se sentaient mieux équipés

////////////////////

« Nous avons ressenti une différence, car [les participants au FBR] ont reçu des formations en coaching, en techniques de communication et en « soft skills ». Ils semblaient conscients des meilleures méthodes de communication et de passer un entretien. Nous étions équitables envers tous les candidats, mais il semblait que ces éléments avaient été présélectionnés en raison de la formation qu'ils avaient reçue. »

— Employeur des participants au programme FBR

pour affronter le marché du travail après avoir achevé ces formations. Une minorité de participants a également bénéficié d'une formation adaptée aux besoins d'un employeur spécifique, ce qui a presque assuré leur emploi dans cette entreprise après la formation.

Cependant, Instiglio et les prestataires ont signalé que le nombre minimum requis d'heures de formation en compétences générales décourageait certains participants sans diplôme du baccalauréat de participer au programme ou de le terminer. Ils ont également suggéré que les participants, en particulier les femmes et les personnes sans diplôme du baccalauréat, auraient pu bénéficier d'un soutien psychosocial et d'une formation simultanée à l'emploi plutôt que d'un préalable à l'emploi. Instiglio a recommandé que les futurs programmes puissent mieux répondre aux besoins des personnes sans diplôme du baccalauréat et des femmes en permettant encore plus de flexibilité en termes de nombre d'heures de formation requis, de type de formation fournie et de calendrier de formation par rapport au début de l'emploi.

Les parties prenantes ont aussi dit que le programme FBR a aidé à mettre en relation les prestataires et les participants avec des employeurs potentiels, ce qui leur a permis de promouvoir les avantages de l'embauche de femmes et de personnes sans diplôme du baccalauréat auprès des employeurs, augmentant ainsi les possibilités d'emploi pour ces groupes. Un employeur a décrit comment les partenariats avec les prestataires du programme FBR lui ont ouvert les yeux sur la possibilité d'embaucher des candidats qualifiés sans diplôme du baccalauréat, ce qui a entraîné un changement important dans son approche de l'embauche.

Toutefois, les prestataires ont continué à éprouver des difficultés à placer les femmes et les participants sans diplôme du baccalauréat dans des emplois formels.

Conformément aux conclusions précédentes concernant les sous-groupes, les prestataires ont rapporté qu'il était particulièrement difficile de trouver un emploi formel pour les femmes (qui représentaient 72 pour cent des participants formés) et les personnes sans diplôme du baccalauréat (qui représentaient 51 pour cent des participants formés). En effet, ces participants avaient tendance à avoir un niveau d'éducation plus faible (par définition pour ce dernier groupe) et à avoir moins d'expérience professionnelle que les autres participants au programme, ce qui se traduisait par moins d'opportunités pour lesquelles ils étaient qualifiés. Les femmes sans diplôme du baccalauréat, 41 pour cent de l'ensemble des participants formés, ont été les plus difficiles à placer dans des emplois.

Les préoccupations culturelles concernant le travail des femmes en dehors de la maison et la recherche d'emplois appropriés en raison de facteurs tels que le transport, le logement et/ou les horaires de travail ont constitué des obstacles supplémentaires à la recherche d'un emploi approprié pour les femmes. Le nombre d'emplois potentiels convenant aux femmes était plus limité que pour les hommes, et il semble que certains prestataires aient été moins habiles que d'autres à prendre en considération les facteurs culturels, le transport, les horaires de travail



« Comme nous vivons dans une région très conservatrice, il est difficile de se déplacer pour travailler dans une autre ville... Je n'avais pas la possibilité de me déplacer ou d'occuper n'importe quel emploi. Mon objectif principal était de trouver des opportunités d'emploi dans notre commune. Malheureusement, il n'y avait aucune offre d'emploi. »

— Femme participante FBR

et les responsabilités familiales lorsqu'ils mettaient les femmes en relation avec des emplois potentiels.

Toutefois, les prestataires ont mis en œuvre plusieurs stratégies pour placer les femmes dans des emplois, avec un certain succès :

- S'engager dans des partenariats avec des employeurs qui recrutent spécifiquement des femmes (par exemple, des entreprises ayant des priorités en matière d'intégration des femmes, des objectifs d'embauche désagrégés par sexe ou des organisations au service des femmes)
- Se mettre en rapport avec les représentants des ressources humaines pour négocier la flexibilité pour les mères qui travaillent
- Donner la priorité aux emplois culturellement et individuellement adaptés aux participantes (ce que certains prestataires ont mieux réussi que d'autres) ; un prestataire a également mentionné avoir parlé aux membres de la famille masculins des participantes pour essayer de les convaincre de laisser les femmes travailler à l'extérieur de la maison

Les participants sans diplôme du baccalauréat ont également été confrontés à des obstacles à l'embauche que les prestataires n'ont pas pu surmonter. Malgré la formation reçue dans le cadre du programme FBR, ce groupe était encore souvent difficile à placer dans des emplois formels en raison de leur niveau d'éducation relativement bas et, souvent, de leur manque d'expérience professionnelle par rapport à d'autres demandeurs d'emploi. Un prestataire a fait remarquer qu'il était difficile d'attirer des employeurs disposés à embaucher formellement des participants considérés comme moins qualifiés, en particulier ceux qui n'avaient pas de diplôme du baccalauréat. Le prestataire a souligné que les prestataires seuls ne pouvaient pas faire grand-chose pour inciter les employeurs à embaucher des participants à des postes formels avec des déclarations à la CNSS. Certains employeurs hésitaient davantage à embaucher des personnes sans diplôme que des femmes - plusieurs employeurs ont rapporté qu'ils étaient ouverts à l'embauche de femmes ou qu'ils ne tenaient pas compte du sexe dans le processus d'embauche, mais ils ont également indiqué qu'ils préféraient toujours embaucher des personnes ayant au moins un diplôme du baccalauréat.

D. Variation entre les prestataires

La section C a montré que les résultats en matière d'emploi variaient considérablement d'un prestataire du programme FBR à l'autre. Les participants d'AMIDEAST et d'EFE Maroc ont obtenu les meilleurs résultats en matière d'emploi, tandis que ceux de IPDF, de AOVD, d'Al Jisr et d'Ego Intérim affichent les performances les plus faibles. Dans cette section, nous explorons les raisons potentielles de cette variation en examinant les relations entre les résultats en matière d'emploi et d'autres facteurs, notamment les caractéristiques des participants, la prestation de services et les incitations des prestataires. Nous examinons ces relations au niveau du prestataire et, le cas échéant, au niveau du participant individuel. (Voir le **tableau D.1 en annexe** pour un résumé des caractéristiques des prestataires utilisées dans cette analyse). Étant donné que ces facteurs interagissent probablement de manière complexe et qu'il n'y a que huit prestataires, notre analyse ne cherche pas à démêler les effets de facteurs spécifiques, mais fournit plutôt des preuves suggestives des facteurs qui pourraient contribuer à la variation des résultats.

La variation des résultats en matière d'emploi d'un prestataire à l'autre reflète en partie la variation des caractéristiques des participants desservis.

Comme le montre la section C, le fait d'être un homme et d'avoir un diplôme du baccalauréat correspond à de meilleurs résultats en matière d'emploi au niveau individuel, notamment des taux d'emploi formel plus élevés et des revenus mensuels plus importants (**figures III.11, III.12 et III.13**). En conséquence, les prestataires ayant un pourcentage plus élevé de participantes femmes ont eu tendance à obtenir de moins bons résultats en matière d'emploi. Plus précisément, Al Jisr, SFORHET et IPDF avaient le pourcentage le plus élevé de participantes femmes (**tableau D.1 en annexe**). Bien qu'Al Jisr et SFORHET affichent des taux modérés d'emploi formel et d'emploi rémunéré depuis l'achèvement de la formation, ces trois prestataires (ainsi que AOVD) affichent les taux d'emploi formel les plus bas à la date de l'enquête, ce qui témoigne des difficultés rencontrées par les femmes pour conserver un emploi formel à long terme. IPDF a été confronté à des défis particuliers parce le prestataire s'adressait exclusivement aux femmes, en particulier à celles qui avaient subi des violences domestiques. Le personnel du MCA-Morocco s'est dit impressionné par la capacité de IPDF à recruter des femmes et à adapter les formations à leurs besoins spécifiques. Cependant, le prestataire a finalement eu du mal à insérer ces femmes dans un emploi formel, en particulier parce que son expérience antérieure consistait principalement à fournir un soutien sociopsychologique et un plaidoyer plutôt qu'à placer les femmes dans un emploi.

AMIDEAST et EFE Maroc, deux prestataires ayant obtenu des résultats relativement bons en matière d'emploi, notamment les taux les plus élevés d'emploi formel depuis l'achèvement de la formation, présentaient également le pourcentage le plus faible de participants sans diplôme du baccalauréat (**tableau D.1 de l'annexe**). En revanche, Al Jisr, AOVD et IPDF - les prestataires présentant les résultats les plus faibles en matière d'emploi, notamment des taux relativement bas d'emploi formel depuis l'achèvement de la formation et les taux les plus bas d'emploi formel à la date de l'enquête - avaient un pourcentage beaucoup plus élevé de participants sans diplôme du baccalauréat. SFORHET, qui avait le pourcentage le plus élevé de participants sans diplôme, avait un taux d'emploi formel relativement modéré depuis l'achèvement de la formation ; cependant, le taux d'emploi formel à la date de l'enquête pour SFORHET était parmi les plus bas, ce qui est cohérent avec le fait qu'il est difficile pour les personnes sans diplôme de conserver un emploi formel.

Les parties prenantes du programme FBR ont perçu l'emplacement des prestataires et des participants comme une source importante de variation des résultats en matière d'emploi.

Une autre différence entre les prestataires est le lieu où ils ont mis en œuvre le programme FBR et où les participants ont cherché un emploi. Les prestataires situés dans les grandes villes où le marché du travail est important et l'activité économique intense, comme Casablanca, ont pu avoir accès à davantage d'opportunités d'emploi que les prestataires situés dans des zones moins urbaines ou dans des villes où le marché du travail est plus restreint, ce que les prestataires et les responsables de la mise en œuvre du programme ont souligné lors des entretiens. Les prestataires opérant en dehors de Casablanca ont fait part des défis posés par le fait de travailler dans des zones où ils ont trouvé des opportunités limitées sur le marché du travail et moins d'employeurs désireux d'embaucher ou de collaborer. Ils ont également rapporté des difficultés liées au recrutement et au transport des participants, en particulier des femmes et des personnes sans diplôme du baccalauréat. Al Jisr, AOVD et IPDF, les trois prestataires ayant les plus bas

résultats en matière d'emploi, n'ont pas proposé de formation à Casablanca. Al Jisr et AOVDV n'ont opéré que dans les régions de l'Oriental et du Drâa-Tafilalet, respectivement, qui sont moins urbaines et plus éloignées de l'activité économique concentrée (IPDF a opéré exclusivement à Fès-Meknès).

La formation plus longue et l'offre de formation technique n'ont pas été positivement corrélées avec les résultats en matière d'emploi.

Il n'y a aucune preuve qu'il existe une relation positive entre le nombre d'heures de formation proposées par les prestataires et les résultats obtenus en matière d'emploi. Cela est particulièrement évident pour AOVDV et Al Jisr, dont la durée moyenne de formation est de loin la plus longue, mais dont les résultats en matière d'emploi sont parmi les plus faibles, notamment en ce qui concerne l'emploi formel rémunéré à la date de l'enquête (**tableau D.1 de l'annexe**).¹³

En outre, bien que l'objectif de la formation technique soit de fournir aux participants des compétences plus spécialisées et plus employables, il n'y a pas de lien étroit entre le fait de fournir ce type de formation et les résultats en matière d'emploi. Au niveau des prestataires, deux des quatre prestataires qui ont proposé une formation technique (Al Jisr et AOVDV) affichaient les résultats les plus faibles en matière d'emploi, notamment les taux les plus faibles d'emplois formels rémunérés à la date de l'enquête, tandis qu'un prestataire (EFE Maroc) affichait les résultats les plus haut en matière d'emploi, notamment le taux le plus élevé d'emplois formels rémunérés à la date de l'enquête (**tableau D.1 de l'annexe**). Cela suggère que la formation technique n'a pas nécessairement été efficace pour améliorer l'emploi des participants du programme FBR, bien que certains types de formations techniques aient pu être efficaces. Au niveau individuel, il n'y avait pas de différence significative en termes d'emploi formel rémunéré ou de tout emploi rémunéré (qu'il soit formel ou informel) depuis l'achèvement de la formation entre ceux qui ont reçu une formation technique par rapport à ceux qui n'en ont pas reçu (non illustré).¹⁴

La variation de l'expérience antérieure des prestataires et de leurs approches de la prestation de services pourrait contribuer à expliquer la variation des résultats en matière d'emploi.

Le personnel d'Instiglio estime que les approches très différentes en matière de prestation de services pourraient expliquer la variation des résultats en matière d'emploi entre les prestataires, en raison des antécédents et de l'expérience des prestataires avant le programme FBR. Certains prestataires avaient une expérience préalable en matière d'intermédiation et de services d'insertion, ce qui leur a permis d'obtenir de meilleurs résultats en matière d'insertion et de maintien en emploi. D'autres prestataires avaient surtout une expérience en matière de formation, ce qui a entraîné une courbe d'apprentissage plus raide pour aller au-delà de la formation et placer les participants dans des emplois, en particulier dans le secteur formel.

On peut s'attendre à ce que la prestation de services d'insertion professionnelle après la formation favorise les résultats en matière d'emploi. Nous avons constaté que la prestation de ces services est en corrélation

¹³ Nous avons également cherché à savoir si une meilleure perception de la qualité de la formation était corrélée aux meilleurs résultats en matière d'emploi et nous avons trouvé peu de preuves de cette corrélation au niveau du prestataire, mais des preuves plus solides au niveau de l'individu. Cependant, nos mesures de la qualité de la formation reposaient sur les perceptions autodéclarées par les participants, un facteur que l'obtention d'un emploi après la formation pourrait influencer, ce qui a conduit à une corrélation mécanique au niveau individuel.

¹⁴ Pour toutes les comparaisons des résultats en matière d'emploi au niveau individuel, nous contrôlons pour le sexe, le niveau de diplôme, l'âge (moins de 25 ans) et l'expérience professionnelle antérieure.

avec les résultats en matière d'emploi au niveau du prestataire et de l'individu. AMIDEAST et EFE Maroc ont fourni des services d'insertion professionnelle à la quasi-totalité de leurs participants et affichaient des taux d'emploi parmi les plus élevés depuis la fin de la formation et à la date de l'enquête (**tableau D.1 de l'annexe**). En revanche, Ego Intérim, AOVD et IPDF ont enregistré la plus faible proportion de participants bénéficiant de ces services et des taux d'emploi parmi les plus bas. Au niveau individuel, la réception de services d'insertion professionnelle est également en corrélation avec les résultats en matière d'emploi. Les participants ayant bénéficié de services d'insertion professionnelle étaient plus susceptibles d'occuper un emploi formel rémunéré (56 pour cent contre 36 pour cent) depuis l'achèvement de la formation ou tout autre emploi rémunéré (72 pour cent contre 62 pour cent), deux différences statistiquement significatives.

Les preuves relatives à l'effet de la prestation de services après insertion sur l'emploi sont plus variées. Au niveau des prestataires, ceux qui ont fourni des services après insertion à une grande partie de leurs participants (AMIDEAST et EFE Maroc) ont également eu les taux d'emploi formel les plus élevés à la date de l'enquête (**tableau D.1 de l'annexe**). Toutefois, au niveau individuel, les différences de résultats en matière d'emploi formel ou tout type d'emploi entre les participants ayant bénéficié ou non de services après insertion étaient faibles et non statistiquement significatives.

La variation des paiements aux prestataires pour les résultats en matière de formation, d'insertion et de maintien en emploi pourrait également avoir affecté leurs investissements dans la formation ou les services liés à l'emploi.

Comme nous l'avons vu précédemment, l'ampleur relative des paiements pour la formation, l'insertion et le maintien en emploi différait d'un prestataire à l'autre (**tableau III.1**). Ces variations ont créé des structures d'incitation différentes pour chaque prestataire, qui auraient pu encourager des comportements différents conduisant à des résultats différents en matière d'emploi. Bien que la plupart des prestataires aient reçu le paiement le plus élevé pour la formation et le paiement le plus bas pour le maintien en emploi, AOVD se distingue par l'ampleur de la différence entre les montants des paiements - son paiement pour la formation était plus du double de son paiement pour l'insertion et près de quatre fois son paiement pour le maintien en emploi - probablement en raison des formations beaucoup plus longues et plus techniques qu'elle a dispensées par rapport à d'autres prestataires, ce qui a nécessité plus de fonds et de ressources. AOVD a également obtenu des résultats parmi les plus bas en matière d'emploi formel et d'emploi depuis l'achèvement de la formation et à la date de l'enquête. Cette structure de paiement pourrait avoir incité involontairement AOVD à donner la priorité à la formation plutôt qu'à l'insertion et au maintien en emploi. En revanche, EFE Maroc, le prestataire qui a reçu les paiements les plus élevés pour les résultats en matière d'insertion professionnelle par rapport aux résultats en matière de formation - et qui a donc été le plus incité à se concentrer sur l'insertion - a obtenu parmi les meilleurs résultats en matière d'emploi.

Toutefois, au-delà de ces deux cas extrêmes, la relation entre les résultats en matière d'emploi et la structure d'incitation est moins claire. Les paiements de certains prestataires (AMAPPE et IPDF) étaient relativement similaires pour les résultats de la formation et de l'insertion, mais AMAPPE a obtenu des résultats relativement bons en matière d'emploi par rapport à d'autres prestataires et IPDF a obtenu des résultats parmi les plus bas. D'autres prestataires (Al Jisr, AMIDEAST, Ego Intérim et SFORHET) ont eu des paiements pour la formation qui étaient environ 30 à 40 pour cent plus élevés que ceux pour l'insertion. Pourtant, ces prestataires ont obtenu des résultats en matière d'emploi allant de faibles à excellents. Dans l'ensemble,

cela suggère que la structure de paiement du FBR peut jouer un rôle en incitant les prestataires à se concentrer sur certains résultats, mais uniquement lorsque les différences dans les montants des paiements sont relativement extrêmes. En outre, les incitations ne suffisent pas à elles seules à surmonter d'autres facteurs susceptibles de contribuer à la variation des résultats en matière d'emploi, tels que les caractéristiques des participants et l'emplacement des services.

E. Continuité et mise à l'échelle

Dans cette section, nous nous appuyons sur les EIC avec les parties prenantes pour répondre à la question d'évaluation relative à la continuité et à la mise à l'échelle du programme FBR. La **boîte III.3** résume les principaux résultats de cette question d'évaluation.

Boîte III.3. Résumé des principales conclusions relatives à la continuité et à la mise à l'échelle du programme FBR

QE 6f : Dans quelle mesure le FBR a-t-il été maintenu et élargi après la fin du Compact ?

- Depuis la fin du Compact, **certains programmes de l'ANAPEC ont adopté et affiné à petite échelle le modèle FBR financé par le Compact**. L'un de ces programmes, le programme SABIL, utilise également un modèle de paiement basé sur les résultats et cherche à engager les femmes et les jeunes sans diplôme du baccalauréat, mais met en œuvre un programme plus flexible, adapté à chaque région, qui élargit l'objectif d'insertion au-delà de l'emploi formel pour inclure l'auto-emploi et l'entrepreneuriat.
- Bien que l'ANAPEC et d'autres parties prenantes du gouvernement marocain aient vu positivement le programme FBR financé par le Compact, **il pourrait être difficile de l'étendre à plus grande échelle parce qu'il est coûteux et difficile à gérer par rapport aux programmes traditionnels d'intermédiations professionnelles**.

1. Adoption du modèle FBR par l'ANAPEC et d'autres agences gouvernementales marocaines

Certains éléments du modèle de financement basé sur les résultats ont été adoptés ou reproduits dans d'autres programmes à plus petite échelle.

En mai 2024, ni l'ANAPEC ni les autres agences gouvernementales marocaines n'avaient mis à l'échelle le modèle FBR du programme financé par le Compact. Cependant, les personnels de l'ANAPEC ont noté que l'institution avait bénéficié des enseignements tirés du programme FBR ainsi que du soutien à la mise en œuvre et des ressources fournies par Instiglio. Ces éléments ont servi d'inspiration pour appliquer des modèles de paiement basés sur les résultats pour d'autres programmes, bien qu'à une échelle relativement petite.

L'un de ces programmes est le nouveau programme SABIL de l'ANAPEC, qui s'appuie sur l'expérience et les leçons tirées du programme FBR financé par le Compact. Financé conjointement par l'Agence française de développement (AFD) et l'Union européenne, le programme vise à faciliter l'intégration économique d'environ 12 000 jeunes âgés de 18 à 34 ans dans les régions de Souss Massa, Fès-Meknès et Beni Mellal-Khenifra. Dans le cadre de SABIL, l'ANAPEC a mis en place un programme d'insertion professionnelle à l'intention de prestataires du secteur privé désignés pour placer les participants dans des emplois rémunérés ou fournir une formation à l'entrepreneuriat et un soutien aux participants pour qu'ils créent

leurs propres entreprises. Le programme SABIL a débuté fin 2022 ou début 2023 et devrait se poursuivre jusqu'à la fin de 2025.

Comme le programme FBR financé par le Compact, le programme SABIL met l'accent sur les jeunes sans diplôme du baccalauréat et les femmes, et il rémunère les prestataires en fonction des résultats obtenus (emploi rémunéré ou emploi indépendant). Sur la base des leçons tirées du programme FBR, le programme SABIL comprend un appui à la mise en œuvre - pour remplir le rôle joué par Instiglio dans le cadre du programme FBR - et un système de gestion de l'information dédié destiné à faciliter la coordination entre l'ANAPEC, les sous-traitants et les prestataires.

Une différence importante entre le programme SABIL et le programme FBR financé par le Compact, outre l'incorporation de l'emploi indépendant dans le premier, est l'accent mis sur l'emplacement dans les zones rurales et périurbaines, alors que le programme FBR opérait principalement dans les zones urbaines. Le programme SABIL met en place des zones de prestation de services dédiées, appelées MARKAZ, dans ces zones. Les prestataires de services dans le cadre du programme SABIL seront responsables de la gestion de ces espaces, qui offriront des services similaires à ceux fournis par les agences ANAPEC dans des environnements plus urbains. Cette approche, combinée à l'accent mis sur l'emploi indépendant et l'entrepreneuriat, pourrait atténuer certaines des difficultés rencontrées par les prestataires du programme FBR lorsqu'ils travaillent dans des zones plus rurales où les opportunités économiques sont plus limitées.

Dans le cadre de la sous-activité FBR pour l'emploi, l'AFPE a également fourni une assistance technique à l'INDH, un projet de développement national, pour piloter son propre programme d'insertion professionnelle FBR, que le Compact n'a pas financé. Les personnes interrogées ont noté que la conception et le développement du programme pilote de l'INDH intégraient les apprentissages du programme FBR financé par le Compact.

Bien que ce programme pilote ait bénéficié du soutien et des principaux enseignements du programme FBR financé par le Compact, les personnels de l'INDH ont souligné plusieurs différences entre le programme FBR financé par le Compact et le programme pilote de l'INDH. Plus précisément, le programme pilote de l'INDH a utilisé une approche plus flexible, axée sur les régions, dans laquelle les besoins et les contraintes des localités dans lesquelles les prestataires opèrent ont déterminé la manière dont les programmes ont adapté la structure de paiement du FBR et le processus de vérification des résultats - une adaptation que l'INDH a perçue de manière positive. D'autres parties prenantes du gouvernement marocain ont fait écho à ces sentiments, recommandant que tout programme futur de type FBR adopte une approche plus régionalisée, en accord avec le modèle SABIL. Ceci est cohérent avec les défis que les prestataires et les responsables de la mise en



« Nous avons adopté la méthode du financement basé sur les résultats [pour le projet pilote INDH]. Cela a donné des résultats, mais à notre optique, plus tu verrouilles, plus ça devient irréalisable. Il doit être flexible, selon les standards de chaque territoire, chaque ville ayant sa spécificité, et c'est cela la différence entre le FBR INDH, qui repose sur une approche de régionalisation décentralisée, et le FBR MCA. »

— Répondant du gouvernement marocain

œuvre des programmes de FBR financés par le Compact ont rapportés en travaillant dans des zones où les opportunités d'emploi sont plus limitées.

Le personnel de l'INDH a indiqué qu'il n'était pas certain que le programme pilote de l'INDH se poursuive ou s'étende à l'avenir. Ils ont indiqué que le programme avait obtenu des « résultats satisfaisants » et que plusieurs régions participantes avaient exprimé leur intérêt pour le renouvellement du programme.

2. Les défis de la mise à l'échelle

Il existe un certain scepticisme quant à la possibilité pour l'ANAEPC d'étendre le modèle FBR à l'avenir, car il est plus coûteux et plus difficile à gérer que les programmes traditionnels.

Malgré la perception généralement favorable du programme FBR, certaines parties prenantes ont exprimé leur scepticisme quant à l'adoption à grande échelle du modèle FBR par l'ANAEPC, car il s'agit d'une approche plus difficile pour gérer les mêmes types de programmes que l'ANAEPC met déjà en œuvre. Ils ont cité plusieurs défis majeurs :

- **Coûts de gestion élevés, en particulier pour les procédures de vérification complexes.** Les parties prenantes du gouvernement marocain ont noté que le coût élevé du programme, en particulier le financement et les ressources nécessaires pour soutenir la mise en œuvre et la vérification des résultats, fait qu'il est difficile de plaider en faveur d'une expansion ou d'obtenir le financement nécessaire. La vérification de chaque résultat s'est avérée difficile, mais possible pour un programme relativement petit qui dessert environ 5 000 participants. Les partenaires chargés de la mise en œuvre ont convenu que, dans une version élargie de ce programme, la vérification des résultats serait probablement irréalisable ou d'un coût prohibitif. Certaines parties prenantes ont suggéré qu'une autre option, la vérification d'un sous-ensemble de résultats sélectionnés de manière aléatoire, pourrait être plus réaliste et plus faisable.
- **Le manque de capacité des prestataires de services.** Les partenaires de mise en œuvre et le personnel du MCA-Morocco ont également noté la nécessité de renforcer les capacités avant d'étendre ce type de programme. Les prestataires de services d'insertion existants ne peuvent déjà plus répondre à la demande actuelle de leurs services. Les nouveaux prestataires n'ont pas l'expérience et les relations avec les employeurs nécessaires pour fournir des services d'insertion professionnelle efficaces et n'ont pas la capacité de gestion et l'expérience nécessaires pour fonctionner dans le cadre d'une structure FBR complexe. Un partenaire de mise en œuvre a fait remarquer que les programmes FBR exigent un « niveau de gestion des performances et de supervision plus élevé que les programmes normaux ». Au cours du programme FBR financé par le Compact, Instiglio a fourni une quantité importante d'assistance technique et de soutien au renforcement des capacités aux prestataires (y compris un soutien à la budgétisation, une assistance pour corriger les résultats soumis de manière incorrecte pour la vérification et le paiement et des conseils continus pour comprendre et opérer selon les termes et conditions du contrat) pour leur permettre de fonctionner avec succès dans le cadre de la structure de paiement du FBR. Les futurs programmes de FBR nécessiteraient probablement l'intervention d'un partenaire expérimenté dans la mise en œuvre de tels programmes pour remplir des fonctions similaires à celles assumées par Instiglio, telles que la conception de la structure d'incitation et des procédures de vérification du programme, la supervision et la gestion du processus de vérification et de paiement des résultats et la fourniture d'une assistance technique aux prestataires du programme, ce qui ajoute des coûts supplémentaires au

programme. En outre, les répondants de l'INDH ont noté que certains prestataires ayant participé à la fois au programme FBR financé par le Compact et au programme pilote de l'INDH n'ont pas été en mesure de reproduire leurs résultats, obtenant des résultats d'insertion et de maintien en emploi nettement inférieurs dans le cadre du programme de l'INDH par rapport à ceux obtenus dans le cadre du programme financé par le Compact. Dans un cas, l'INDH a lié la variation des performances dans le temps au départ d'un membre clé du personnel de l'organisation prestataire, ce qui suggère un écosystème fragile qui dépend fortement des performances individuelles et/ou de l'expérience des programmes de type FBR. Le manque de connaissances institutionnelles suggère la nécessité d'investissements importants dans les ressources humaines et le renforcement des capacités afin de reproduire ou d'étendre avec succès le programme FBR financé par le Compact, même avec les mêmes prestataires.

- **Le manque d'accès aux informations sur le marché du travail et l'engagement limité du secteur privé.** Plusieurs prestataires ont également mentionné que l'accès à de meilleures informations sur le marché du travail serait utile pour les programmes futurs ou la mise à l'échelle, afin de permettre aux prestataires d'identifier les secteurs et les régions où la demande de main-d'œuvre est la plus forte. La plateforme de l'observatoire du marché du travail financée par le Compact pourrait fournir ces informations lorsqu'elle sera opérationnelle. Les prestataires ont également souligné la nécessité d'une participation accrue du secteur privé et de l'adhésion des employeurs, notamment pour faciliter l'insertion et le maintien en emploi des femmes et des jeunes sans diplôme du baccalauréat, en particulier si le programme est mis à l'échelle ou se concentre explicitement sur l'emploi dans le secteur formel.

IV. Résultats de la sous-activité ONMT

La sous-activité ONMT visait à fournir aux acteurs du marché du travail - y compris les ministères et agences du gouvernement marocain, les responsables des centres de formation professionnelle, les universités, les futurs stagiaires, les demandeurs d'emploi et les employeurs - des données actualisées, pertinentes et accessibles sur le marché du travail afin d'améliorer la prise de décision, principalement par le développement d'une plateforme de données en ligne, appelée marssad.ma. Dans ce chapitre, nous examinons les résultats de l'étude qualitative de la sous-activité ONMT pour répondre à trois questions d'évaluation. La **boîte IV.1** résume les principaux résultats pour chaque question d'évaluation. Notre capacité à répondre à ces questions est cependant limitée, étant donné que la plateforme n'a pas encore été lancée publiquement en raison de désaccords non résolus concernant la propriété, la gestion en cours et le financement futur de la plateforme.

Boîte IV.1. Résumé des principaux résultats de la sous-activité ONMT

EQ 7a/b : Comment et dans quelle mesure les centres financés par le Fonds Charaka et l'ANAPEC utilisent-ils les informations sur le marché du travail produites par la plateforme de l'ONMT ?

- Bien que le développement soit terminé et que la plateforme soit prête à être lancée, elle **n'avait pas encore été lancée publiquement au mai 2024**. Le lancement public dépend de la résolution des désaccords concernant la propriété, la gestion et le financement futur de la plateforme.
- La plateforme de données **n'a pas encore amélioré la disponibilité des données sur le marché du travail pour soutenir la prise de décision, mais elle a la capacité de le faire si elle est lancée publiquement**. Cependant, la plateforme n'a toujours pas accès à certaines entrées de données clés provenant de partenaires institutionnels tels que la CNSS et l'Office de la formation professionnelle et de la promotion du travail (OFPPT), ce qui limite les données qu'elle peut traiter et fournir.
- Étant donné que la plateforme n'a pas encore été lancée publiquement, **les centres de formation professionnelle financés par le Fonds Charaka et l'ANAPEC continuent d'obtenir des informations sur le marché du travail auprès d'autres sources**. Ils continuent d'avoir des besoins en données non satisfaits, dont la plupart seraient comblés par la plateforme compte tenu de ses fonctionnalités actuelles.

QE 7c : Quels sont les aspects de la nouvelle plateforme de l'ONMT qui devraient être continués ?

- La **viabilité future de la plateforme est incertaine** compte tenu des difficultés liées à son lancement. Néanmoins, **toutes les parties concernées s'investissent dans le lancement public de la plateforme** et ont discuté de plusieurs options potentielles pour assurer sa continuité.

A. Conception et développement de la plateforme de données

La plateforme de données a été conçue pour agréger et analyser les données sur l'offre et la demande de main-d'œuvre et pour présenter ces données aux utilisateurs dans un format digérable.

Avant le Compact, les informations sur le marché du travail fournies par l'ONMT n'étaient pas suffisamment complètes, cohérentes ou intégrées pour répondre aux besoins du pays (Consortium International de Développement en Education 2018). Il n'existait pas de plateforme centralisée pour accéder aux informations sur le marché du travail et les données disponibles étaient souvent de mauvaise qualité, obsolètes ou coûteuses d'accès. La plateforme a été conçue pour relever

ces défis en établissant une plateforme basée sur le cloud qui combine des données sur le marché du travail provenant de différentes sources, notamment des universités, des centres de formation professionnelle, de l'ANAPEC et des employeurs. La plateforme utilise l'intelligence artificielle et d'autres méthodes de « big data » pour analyser les tendances du marché du travail et diffuser des informations sur le marché du travail en temps réel à différents utilisateurs, tels que les institutions qui fournissent de données, les demandeurs d'emploi et les employeurs. Elle fournit également aux utilisateurs des tableaux de bord et des outils d'aide à la décision tels qu'une assistance digitale adaptée à leurs besoins.

La **boîte IV.2** résume certaines des principales caractéristiques de la plateforme, y compris celles qui sont déjà fonctionnelles et celles qui sont prévues mais qui ne sont pas encore opérationnelles. Bien que la plateforme comprenne un grand nombre des fonctionnalités envisagées à l'origine, certaines personnes interrogées ont souligné les contraintes de temps, les sources de données manquantes et le nombre insuffisant d'utilisateurs pour mettre en œuvre toutes les fonctionnalités demandées à l'origine, y compris les prévisions, les données sur l'offre de main-d'œuvre et de meilleures recommandations personnalisées pour les demandeurs d'emploi. En outre, certaines institutions fournissant des données d'entrée ont déclaré qu'ils ne partageraient pas leurs données tant que les parties ne se seraient pas entendues sur la question de la continuité de la plateforme, ce qui a freiné le développement de certaines fonctionnalités.

////////////////////

« Au Maroc, il n'existait pas de plateforme centralisée permettant d'accéder à l'état du marché de travail. Avant l'existence de marssad.ma, il y avait une hétérogénéité des sources de données qui rendait difficile d'obtenir une vision globale du marché sans consulter différentes sources de données. »

— L'équipe de développement et de gestion de l'ONMT

Boîte IV.2. Principales caractéristiques de la plateforme

Caractéristiques fonctionnelles

Des tableaux de bord avec des interfaces personnalisables et interactives pour l'agrégation et la désagrégation des données, la génération automatique de rapports et l'identification des tendances de la demande d'emploi et de l'offre de main-d'œuvre.

Une assistance digitale adaptée à chaque profil d'utilisateur

- Pour les **demandeurs d'emploi** : aide à la rédaction de CV, services d'orientation professionnelle, identification des lacunes en matière de compétences et recommandations basées sur les profils des utilisateurs.
- Pour les **centres de formation professionnelle** : vérifier si les programmes de formation professionnelle correspondent aux besoins du marché et fournir des suggestions d'adaptation pour combler ces lacunes.
- Pour les **recruteurs** : aide à l'adaptation des offres d'emploi et amélioration du ciblage pour joindre les demandeurs d'emploi.

Fonctionnalités prévues mais pas encore opérationnelles

- **Collecte automatisée des données** de la CNSS et de l'ANAPEC
- **Capacités de prévision et de prédiction de l'offre de main-d'œuvre**
- Conseils personnalisés et **recommandations spécifiques** à l'emplacement **pour les demandeurs d'emploi** (nécessite l'intervention de l'utilisateur)

Le développement de la plateforme de données a été le fruit d'une collaboration étroite entre plusieurs partenaires publics et privés.

Un consortium dirigé par l'UM6P et comprenant OCP Solutions et Atlas Cloud Services a développé la plateforme. Le consortium a désigné l'UM6P pour développer et mettre en place la plateforme. La conception de la plateforme a commencé par un comité pilote et plusieurs ateliers auxquels ont participé des acteurs du gouvernement marocain et des partenaires du secteur privé. Ces ateliers ont permis d'identifier les sources de données disponibles et crédibles, de comprendre les besoins des différents profils d'utilisateurs (notamment les demandeurs d'emploi, les centres de formation, les employeurs, les intermédiaires et les décideurs politiques), d'établir des références pour les meilleures pratiques dans le contexte marocain et d'établir les fonctionnalités prioritaires en fonction de la faisabilité. Le consortium a ensuite mis en place plusieurs équipes différentes, ou flux de travail, y compris des équipes axées sur l'analyse des données, les tableaux de bord, l'infrastructure, les besoins des utilisateurs et la continuité. Plusieurs répondants ont souligné l'importance de l'interaction et de la coordination entre les parties prenantes des secteurs public



« Ce qui s'est bien passé, en particulier pendant la phase de conception, c'est que nous avons réussi à obtenir des informations sur les « pain points » et on a réussi à organiser des ateliers d'interactions avec nos partenaires pour concevoir la solution. Je pense que cette partie s'est très bien déroulée car tout le monde était enthousiaste et a exprimé ce qu'il souhaitait voir dans la plateforme. Chacun a apporté ses idées, ce qui a permis un mélange parfait d'intelligence collective. »

— L'équipe de développement et de gestion de l'ONMT

et privé pendant la phase de conception afin d'identifier les problèmes et de développer des fonctionnalités adaptées aux besoins de chaque type de profil d'utilisateur.

À la suite des ateliers initiaux, l'équipe de scientifiques des données dirigée par l'UM6P a entrepris de développer les fonctionnalités prioritaires. Le processus de conception et de développement de la plateforme s'est attaché à garantir que les données fournies répondraient aux besoins des utilisateurs finaux par l'intermédiaire de plusieurs séries de tests utilisateurs avec de nombreux partenaires institutionnels impliqués dans la conception. Les personnes interrogées ont indiqué qu'elles prévoyaient des ajustements continus à l'avenir grâce à des mécanismes de feedback, à l'examen de l'utilisation des données et à l'utilisation d'algorithmes pour mieux comprendre ce que les utilisateurs aiment ou n'aiment pas.

La plateforme obtient des données de partenaires institutionnels et de sites web d'offres d'emploi ; toutefois, l'accès à certaines de ces données pose des problèmes d'ordre administratif.

Pour faciliter l'accès aux données et améliorer le fonctionnement de la plateforme, notamment en ce qui concerne les données sur les offres d'emploi, l'UM6P et six entités - le MIEPEEC, le Ministère de l'Enseignement Supérieur de la Recherche Scientifique et de l'Innovation (MESRSI), le Ministère de la Transition Numérique et de la Réforme de l'Administration (MTNRA), l'ANAPEC, l'OFPPT et la CNSS - ont signé un protocole d'accord en avril 2022. L'ANAPEC a signé un mémorandum supplémentaire pour s'assurer que la plateforme aurait accès aux informations sur les demandeurs d'emploi et l'ANAPEC a confirmé qu'elle fournirait toujours des données à la plateforme en mai 2024. L'UM6P a également engagé des pourparlers avec le HCP, l'institution statistique du gouvernement, pour qu'il rejoigne le consortium et fournisse des données d'enquêtes officielles à la plateforme. Ceci est particulièrement pertinent étant donné que les directeurs de plusieurs centres de formation professionnelle soutenus par le Fonds Charaka et les parties prenantes de l'ANAPEC ont mentionné qu'ils utilisent les données du HCP pour la prise de décision.

Malgré ces dispositions institutionnelles, les personnes interrogées ont fait remarquer que l'accès à certaines de ces données posait encore de nombreux problèmes administratifs. Certains attribuent ces difficultés au manque d'adhésion de la part de certains producteurs d'informations. Par exemple, en mai 2024, l'accès aux données de la CNSS posait toujours des problèmes. Bien que la plateforme puisse accéder à des échantillons de données de la CNSS sur les salaires, les pertes d'emploi et la création d'emplois à des fins de test, il n'existe pas d'accord formel pour automatiser la collecte de données auprès de la CNSS. Il est donc difficile de collecter les données en temps réel nécessaires à la plateforme. Certaines parties prenantes ont fait part de leur hésitation à partager des données avec la plateforme, alors que l'incertitude persiste quant à la propriété et au financement de la plateforme à l'avenir, comme nous l'expliquons ci-dessous.



« Après avoir identifié les données dont nous avons besoin, nous avons rencontré des difficultés pour y accéder rapidement, en particulier pour les données institutionnelles. Je comprends qu'il y ait des protocoles administratifs à suivre, mais cela a considérablement retardé l'exploitation et l'exploration de nombreuses fonctionnalités. Je dirais que l'accès aux données a été le défi le plus important dans le développement de marssad.ma. »

— L'équipe de développement et de gestion de l'ONMT

La plateforme collecte également des données en récupérant automatiquement les données d'au moins 17 sites d'emploi marocains et en nettoyant, analysant et comparant dynamiquement les données. La plateforme a obtenu des données relatives à la demande de main-d'œuvre, identifiant près de 14 000 compétences et 130 000 emplois disponibles selon le site web de la plateforme de données marssad.ma. Cependant, la plateforme ne dispose pas actuellement de données suffisantes concernant l'offre de main-d'œuvre. En mai 2023, l'UM6P a noté qu'elle recueillait également des données auprès des universités sur les types de formation dispensés, mais qu'elle n'avait pas encore signé de mémorandum avec l'OFPPT ou d'autres fournisseurs de formation professionnelle et que, par conséquent, elle n'avait pas obtenu de données cruciales sur l'offre de main-d'œuvre.

La plateforme n'a pas encore été lancée publiquement en raison de différends concernant la gestion courante et le financement futur de la plateforme.

Bien que le développement de la plateforme soit achevé, qu'elle ait intégré de nombreuses données clés, que le site web marssad.ma soit en ligne et que la plateforme soit prête à être lancée, elle n'avait pas encore été lancée publiquement en mai 2024. Le lancement public dépend d'un accord de partenariat entre le MIEPEEC et l'UM6P qui définira la gestion de la plateforme et les engagements de chaque partie pour assurer l'opérationnalisation, le financement, le développement continu et la continuité de la plateforme. En mai 2024, trois cycles de négociations sur le partenariat avaient eu lieu sans aboutir à une résolution.

B. Utilisation des informations sur le marché du travail par les centres de formation professionnelle et l'ANAPEC

Comme la plateforme n'a pas encore été lancée publiquement, les centres de formation professionnelle et l'ANAPEC continuent d'obtenir des informations sur le marché du travail auprès d'autres sources, mais ont des besoins supplémentaires de données non satisfaits.

Les directeurs des centres de formation professionnelle soutenus par le Fonds Charaka ont noté que certaines sources en ligne fournissaient des informations sur la demande du marché du travail et les compétences requises pour les emplois aux niveaux régional et national. Ces sources comprennent le Centre Régional d'Investissement (CRI), qui fournit des informations sur les performances des différents secteurs, le HCP, qui rapporte les statistiques du travail, les rapports de planification au niveau ministériel, ainsi que plusieurs rapports et analyses sectorielles d'associations et de fédérations du secteur privé. Cependant, la plupart des directeurs de centres ont indiqué qu'ils recueillaient généralement eux-mêmes des informations sur le marché du travail - y compris des données sur la disponibilité des emplois qui sont essentielles - en procédant à des évaluations des besoins par l'intermédiaire de leurs relations avec des partenaires du secteur privé ou du secteur public. Dans l'ensemble, ces différentes sources de données permettent aux directeurs de déterminer le nombre de participants à inscrire et les types de cours à offrir, et aident le personnel du centre à placer les participants dans des stages et des emplois.

Les directeurs des centres soutenus par le Fonds Charaka ont identifié plusieurs besoins supplémentaires en matière de données sur le marché du travail auxquels les sources actuelles ne répondent pas. Ces besoins incluent l'accès à une plateforme intégrée qui regroupe toutes les données du marché du travail, des informations plus localisées et en temps réel, ainsi que des données cohérentes pour tous les secteurs. Si elle était lancée publiquement, la plateforme répondrait à la quasi-totalité de ces besoins. Certaines

personnes interrogées ont également souligné la nécessité de renforcer les capacités sur la façon dont les centres peuvent mieux utiliser les données du marché du travail pour la prise de décision, bien que le Compact n'ait pas envisagé le renforcement des capacités autour de l'utilisation de la plateforme et de la prise de décision fondée sur les données dans le cadre de la sous-activité ONMT.

De même, le personnel de l'ANAPEC a indiqué qu'il utilisait également les données du HCP - qui comprennent des rapports trimestriels sur l'emploi - et qu'il disposait de sa propre plateforme sur le marché du travail, qui utilise les données d'une enquête annuelle visant à surveiller le futur marché de l'emploi afin d'anticiper les besoins de recrutement des employeurs. Le personnel de l'ANAPEC a exprimé le souhait de disposer d'une plateforme intégrée plus complète qui rassemble des sources d'information disparates sur le marché du travail - un besoin auquel la plateforme répondrait si elle était lancée publiquement.

Bien que la plateforme ne soit pas encore disponible pour les centres de formation professionnelle et l'ANAPEC, il existe certaines attentes concernant la manière dont ils utiliseraient la plateforme pour accéder à des tableaux de bord et des rapports personnalisés spécifiques à leurs besoins. Par exemple, les centres de formation professionnelle auraient accès aux données et aux analyses qui vérifient l'alignement entre les offres de cours et les besoins du marché. L'ANAPEC pourrait accéder à des informations sur l'écart estimé entre l'offre et la demande de main d'œuvre et mettre en correspondance ces informations avec ses offres de formation.

C. Continuité de la plateforme de données

Des négociations sont en cours pour définir la propriété et le financement futurs de la plateforme et résoudre les obstacles à un lancement public.

Comme indiqué, en raison de désaccords sur l'accord de partenariat entre le MIEPECC et l'UM6P, la plateforme n'a pas encore été lancée publiquement en mai 2024 et il n'est pas clair qui sera le propriétaire, le gestionnaire et le financier de la plateforme à l'avenir. En raison de cette situation, les personnels de l'ONMT ont eu un accès très limité à la plateforme depuis la fin du Compact, leur laissant peu de mises à jour sur son statut depuis mai 2023.

L'une des voies possibles pour résoudre l'accord de partenariat pourrait être d'assurer le financement des opérations courantes et de la maintenance par des partenaires extérieurs, des utilisateurs finaux et/ou le gouvernement marocain, afin de répondre aux préoccupations de l'UM6P concernant la poursuite du financement de la plateforme tout en lui cédant une partie de la propriété. Les parties prenantes de la DONMT et de l'UM6P ont toutes deux reconnu que le financement de la plateforme est particulièrement important pour la continuité, notamment pour couvrir les coûts d'exploitation, tels que l'hébergement et les abonnements pour la gestion sécurisée des données. Les parties prenantes de l'UM6P rapportent qu'elles financent actuellement la plateforme et estiment que le coût permanent sera de 14 à 18 millions de dirhams (environ 1,4 à 1,4 million de dollars) par an. Le personnel de la DONMT a exprimé des inquiétudes quant à l'exactitude de l'estimation des coûts, soulignant qu'elle semblait injustifiable.

Certaines parties prenantes ont suggéré une approche de financement hybride, dans laquelle la vente de services sur la plateforme aux utilisateurs finaux génère une partie du financement et une autre partie est garantie par un financement public. Les frais facturés aux utilisateurs finaux pourraient varier en fonction

du type d'utilisateur (par exemple, les employeurs pourraient avoir à payer des frais, mais les jeunes, les stagiaires et/ou les étudiants pourraient avoir un accès gratuit) ou du niveau d'accès (par exemple, tous les utilisateurs pourraient avoir accès à des fonctionnalités de base, avec des frais pour certaines fonctionnalités premium). Les décisions relatives au financement de la plateforme et à la question de savoir s'il convient de faire payer les utilisateurs sont liées aux décisions relatives à la gestion et au fonctionnement de la plateforme et restent donc en suspens.

Malgré les différends relatifs à la propriété et à la gestion, toutes les parties concernées sont déterminées à lancer publiquement la plateforme dès que possible.

Bien que les négociations ne soient toujours pas résolues, l'UM6P a continué à mettre à jour et à entretenir la plateforme depuis la fin du Compact en mai 2023. Ce travail comprend le renouvellement des contrats pour le stockage et les licences, mettre à jour le code de la plateforme pour permettre des mises à jour logicielles continues, la signature de nouveaux contrats pour faciliter la mise en œuvre de nouvelles fonctionnalités et l'achat de serveurs et de clusters supplémentaires.

////////////////////

« L'outil est là, il faut l'exploiter ! C'est comme si on avait une Lamborghini qui prend la poussière au cinquième sous-sol du garage, ou un jet privé abandonné à l'aéroport, ou un yacht exceptionnel abandonné à quai. »

— L'équipe de développement et de gestion de l'ONMT

Tous les acteurs concernés attendent avec impatience le lancement public de la plateforme et sont convaincus qu'il s'agira d'un outil crucial pour améliorer la prise de décision concernant le marché du travail au Maroc. Beaucoup ont déploré que l'outil soit prêt et opérationnel, mais que le manque de consensus sur les questions de propriété et de financement ait entravé le lancement. Lorsque les parties prenantes parviendront à un consensus et établiront un cadre institutionnel approprié, beaucoup espèrent que cela améliorera la collaboration entre les parties clés afin que la plateforme puisse être lancée et faire l'objet d'une adaptation continue pour répondre efficacement aux besoins des utilisateurs.

V. Conclusion

Ce rapport a examiné les principaux résultats de l'évaluation du volet Emploi de l'AFPE au Maroc. Dans ce dernier chapitre, nous résumons les résultats pour chaque question d'évaluation et discutons de leurs implications plus larges.

A. Résumé des résultats

Le tableau V.1 résume les principales conclusions relatives à chacune des questions d'évaluation. Dans l'ensemble, les résultats suggèrent que le programme FBR a démontré un modèle potentiellement efficace pour la prestation de services d'insertion professionnelle et a réalisé le cheminement causal envisagé dans le modèle logique de l'AFPE (**figure I.1**). Le programme a réussi à identifier et à former des femmes et les personnes sans diplôme du baccalauréat (extrants du programme). Il a également aidé un grand pourcentage de participants à obtenir et à conserver un emploi formel au cours des deux années suivant l'achèvement de la formation (résultats du programme), bien que les taux d'emploi aient été plus faibles pour les femmes et les personnes sans diplôme du baccalauréat que pour les autres participants et qu'ils aient varié considérablement d'un prestataire à l'autre. Étant donné que tous les participants au programme étaient au chômage avant de participer au programme FBR et que la plupart d'entre eux ont obtenu un emploi au moins à un moment donné au cours des deux années suivant leur participation au programme, la sous-activité a probablement amélioré le revenu des ménages (impact du programme) comme prévu dans le modèle logique. Cependant, les résultats en matière d'emploi des participants ont considérablement varié selon les prestataires du programme, probablement en raison de la variation des caractéristiques des participants servis, du lieu où les participants ont reçu des services et recherché un emploi, de la capacité des prestataires à gérer et à s'adapter à un modèle de financement basé sur les résultats, et de l'expérience antérieure des prestataires en matière de prestation de services d'intermédiation et de leur approche de la prestation de services. Ainsi, l'efficacité du modèle de programme FBR dépend du contexte et de la capacité des prestataires à le mettre en œuvre avec succès.

La conception de l'évaluation n'a pas inclus de groupe de comparaison parce que les participants à d'autres programmes d'insertion professionnelle similaires étaient substantiellement différents des participants au programme FBR en raison des critères d'éligibilité du programme FBR ; il n'y avait donc pas de groupes de comparaison appropriés pour le programme FBR. L'absence de groupe de comparaison rend difficile la mise en contexte complète des résultats en matière d'emploi des participants du programme FBR. Néanmoins, les résultats du programme sont remarquables étant donné que: (1) les prestataires ont travaillé avec des participants ayant une expérience professionnelle antérieure limitée et un chômage de moyenne durée immédiatement avant la participation au programme ; (2) la plupart des participants n'ont reçu qu'une courte période de formation non technique et d'aide à la recherche d'emploi ; (3) le programme exigeait de placer les participants dans des emplois formels, ce qui est difficile étant donné la prévalence du marché du travail informel au Maroc, en particulier pour les femmes et les personnes sans diplôme du baccalauréat ; (4) le programme a commencé juste avant la pandémie de COVID-19, ce qui a entraîné des perturbations importantes du marché du travail qui n'avaient pas été prévues lors de la conception du programme ; et (5) certains prestataires n'avaient pas d'expérience préalable dans la prestation de services d'intermédiation en matière d'emploi.

Compte tenu de ces résultats, les parties prenantes ont considéré favorablement le modèle de paiement FBR et certains programmes à petite échelle financés par l'ANAPEC ont adopté un modèle FBR sur la base de l'expérience et des enseignements tirés du programme financé par le Compact. Cependant, la mise à l'échelle du modèle du programme FBR se heurte à des obstacles importants. Les parties prenantes ont souligné les principaux défis liés aux procédures de vérification complexes et coûteuses, la nécessité de fournir une assistance technique intensive et de renforcer les capacités des prestataires de services, ainsi que le souhait d'un meilleur accès aux informations sur le marché du travail et d'un engagement accru du secteur privé.

Dans le cadre de la sous-activité ONMT, le Compact a financé la création d'une impressionnante plateforme de données intégrées en ligne appelée marssad.ma, qui a le potentiel d'améliorer la disponibilité des données sur le marché du travail et de répondre aux besoins d'une variété d'utilisateurs, y compris les centres financés par le Fonds Charaka et l'ANAPEC. La plateforme comprend de nombreuses fonctionnalités envisagées, mais n'a toujours pas accès à certaines données clés fournies par des partenaires institutionnels tels que la CNSS et l'OFPPT. En raison de différends non résolus concernant la propriété et la gestion de la plateforme, celle-ci n'avait pas encore été lancée publiquement en mai 2024 et son avenir est incertain. Le cheminement causal envisagé dans le modèle logique de l'AFPE (**figure I.1**) n'a pas été réalisé car les extrants et les résultats ne peuvent être atteints qu'une fois la plateforme lancée publiquement.

Tableau V.1. Résumé des principaux résultats, par question d'évaluation

Questions d'évaluation	Principales conclusions
Financement basé sur les résultats (FBR)	
QE 6a. Comment la mise en œuvre des programmes de FBR a-t-elle facilité ou entravé la réalisation des résultats envisagés dans le modèle logique de l'AFPE ?	• La structure de paiement du programme FBR incitait à mettre l'accent sur les résultats en matière d'emploi, mais il se peut qu'elle accorde trop d'importance aux résultats de la formation par rapport à l'insertion et au maintien en emploi. • Le fait de fixer des sous-objectifs contraignants pour tous les sous-groupes aurait pu empêcher le programme de se concentrer sur les femmes et les personnes sans diplôme du baccalauréat. Bien que le programme ait par la suite assoupli les sous-objectifs pour les femmes et les personnes sans diplôme du baccalauréat pour deux prestataires, cette flexibilité n'a pas été étendue pour tous les prestataires et l'expérience limitée de la plupart des prestataires en matière d'adaptation des services à ces populations est restée un défi. • Le soutien à la mise en œuvre fourni par Instiglio a aidé les prestataires à s'y retrouver dans ce programme complexe et a été crucial pour la gestion des processus de vérification de l'éligibilité et des résultats. Cependant, ces processus de vérification ont été lents, ce qui a empêché les prestataires de recevoir les paiements des résultats en temps voulu.
QE 6b. Quels sont les taux d'insertion et de maintien en emploi des participants et leurs revenus moyens ?	• 54 pour cent des répondants à l'enquête avaient occupé un emploi formel rémunéré à un moment donné au cours des environ deux années qui ont suivi l'achèvement de la formation. • Environ deux ans après la formation, 39 pour cent des répondants à l'enquête occupaient un emploi formel rémunéré. • Les répondants à l'enquête qui ont été formellement employés depuis l'achèvement de la formation ont perçu un salaire mensuel médian proche du salaire minimum national.

Questions d'évaluation	Principales conclusions
QE 6c. Les résultats sur le marché du travail varient-ils en fonction du sous-groupe de participants (sexe, âge, niveau d'éducation et région où les services d'insertion professionnelle sont offerts) ?	- Les femmes, les participants sans diplôme du baccalauréat et ceux qui n'avaient aucune expérience professionnelle avant le programme FBR étaient moins susceptibles d'avoir un emploi formel que les autres groupes. - Parmi les répondants occupant un emploi formel, les revenus mensuels moyens étaient légèrement inférieurs pour ceux qui n'avaient pas de diplôme du baccalauréat par rapport à ceux qui avaient un diplôme, mais ils étaient similaires selon le sexe et l'expérience professionnelle antérieure au programme FBR. - Les résultats sur le marché de travail ne varient pas en fonction de l'âge des participants, et nous n'avons pas analysé les données par région étant donné que l'emplacement des prestataires était très variable et qu'ils fournissaient certains services virtuellement.
QE 6d. Les parties prenantes du FBR (participants, prestataires, employeurs) ont-elles l'impression que le programme a augmenté les opportunités pour les femmes et les personnes sans diplôme du baccalauréat ?	Les parties prenantes ont noté que le programme avait réussi à recruter et à former des groupes que les autres programmes de l'ANAPEC avaient tendance à ne pas prendre en compte. Elles estiment que le programme a permis aux participants d'acquérir des compétences non techniques qui ont facilité l'emploi de cette population et qu'il a réussi à encourager les employeurs à les embaucher.
QE 6e. Les incitations FBR ont-elles eu des effets inattendus sur le recrutement des participants et la prestation de services ?	Les effets inattendus sur la prestation de services et le recrutement des participants n'ont pas été très répandus. Toutefois, certains prestataires ont rapporté avoir donné la priorité aux participants qui semblaient les plus susceptibles d'obtenir un emploi formel.
QE 6f. Dans quelle mesure le programme FBR a-t-il été maintenu et développé après la fin du Compact ?	Depuis la fin du Compact, certains programmes de l'ANAPEC, comme le programme SABIL, ont adopté à petite échelle et affiné le modèle FBR financé par le Compact. Les parties prenantes ont noté qu'il serait difficile d'étendre le modèle du programme FBR parce qu'il est coûteux et difficile à gérer par rapport aux programmes traditionnels d'intermédiation en matière d'emploi.
ONMT et marssad.ma	
QE 7a/b. Comment et dans quelle mesure les centres financés par le Fonds Charaka et l'ANAPEC utilisent-ils les informations sur le marché du travail produites par la plateforme de l'ONMT ?	Étant donné que la plateforme de données de l'ONMT n'a pas encore été lancée publiquement, les centres de formation professionnelle financés par le Fonds Charaka et l'ANAPEC continuent d'obtenir des informations sur le marché du travail auprès d'autres sources. Cependant, ils ont d'autres besoins non satisfaits en matière de données, dont la plupart pourraient être satisfaits par la plateforme, compte tenu de ses fonctionnalités actuelles.
QE 7c. Quels sont les aspects de la nouvelle plateforme de l'ONMT qui devraient être continués ?	En raison des négociations en cours sur la propriété, la gestion et le financement futur de la plateforme, celle-ci n'a pas encore été lancée publiquement et sa viabilité future est incertaine.

B. Implications

L'expérience du volet Emploi de l'Activité suggère plusieurs recommandations pour les programmes futurs:

Il est important de prendre en compte les compromis entre l'efficacité et la portée du programme lors de la définition des conditions de paiement et des objectifs de résultats pour les programmes de FBR.

L'incitation aux résultats, notamment en matière de formation et d'insertion professionnelle, conduit souvent à un « écrémage », c'est-à-dire que les prestataires sélectionnent les participants les plus faciles à

former ou à placer dans un emploi, ou leur accordent un soutien prioritaire. Certains prestataires ont rapporté des cas d'inscription sélective de participants qu'ils pensaient être les plus susceptibles d'obtenir un emploi, principalement lorsqu'ils étaient confrontés à une demande excédentaire du programme. En outre, certains participants au programme FBR n'ont bénéficié d'aucun service d'insertion ou de maintien en emploi après la formation, ce qui pourrait être dû au fait que les prestataires ont concentré leurs ressources limitées sur les participants les plus faciles à insérer. L'écramage est une utilisation rationnelle et même efficace des ressources limitées du programme et peut conduire à de meilleurs résultats globaux. Toutefois, il risque de laisser sans soutien les populations qui en ont le plus besoin, ce qui est particulièrement préoccupant s'il se généralise dans les programmes publics à grande échelle.

Les critères d'éligibilité stricts du programme FBR et les sous-objectifs désagrégés par sexe et niveau d'éducation ont permis d'atténuer le potentiel et les conséquences négatives de l'écramage en garantissant que seuls les jeunes au chômage depuis au moins trois mois étaient éligibles au programme et en établissant des sous-objectifs basés sur le sexe et le niveau de diplôme du baccalauréat. Toutefois, les futurs programmes pourraient envisager de ne rendre contraignants que les sous-objectifs des sous-groupes les plus faciles à servir notamment les hommes et les personnes avec diplôme du baccalauréat. Le programme FBR financé par Compact a effectué ce changement au cours de sa mise en œuvre pour deux des huit prestataires et Instiglio a recommandé qu'il soit étendu à tous les prestataires, afin de les permettre de servir des femmes et des personnes sans diplôme du baccalauréat supplémentaires même après avoir atteint les sous-objectifs de ces sous-groupes. Des paiements incitatifs différentiels pour les sous-groupes pour lesquels l'obtention de résultats est plus difficile, comme les femmes et les personnes sans diplôme pourraient également être envisagés.

La structure de paiement des programmes de FBR doit également trouver un juste équilibre entre l'atténuation du risque financier des prestataires et l'incitation suffisante aux résultats.

Un modèle de paiement FBR partiellement ou entièrement basé sur les résultats plutôt que sur les extrants peut imposer un risque financier aux prestataires parce qu'ils pourraient ne pas être en mesure de récupérer certaines de leurs dépenses de fonctionnement. Les prestataires et les responsables de la mise en œuvre ont noté que la structure de paiement du programme FBR financé par le Compact a permis d'atténuer ce risque en fournissant un préfinancement, en payant pour les résultats de la formation en plus de l'emploi et du maintien en emploi et en payant pour les résultats individuels des participants (contrairement à des paiements d'une approche de « tout ou rien » pour la réalisation de l'objectif global).

Malgré ces points forts du modèle de financement du programme, les prestataires ont eu du mal à anticiper avec précision les coûts de fonctionnement et n'ont peut-être pas budgétisé de manière appropriée le risque inhérent à un modèle de paiement de FBR, ce qui a entraîné des difficultés pour la mise en œuvre et la continuité. Par exemple, certains prestataires ont estimé que la durée de la formation était trop courte pour préparer correctement les participants pour le marché de travail ; cependant, ils auraient pu être réticents à engager les coûts liés à la fourniture de services supplémentaires aux participants en raison du risque financier associé.

En outre, pour certains prestataires, les paiements pour l'insertion et le maintien en emploi n'ont peut-être pas été suffisamment élevés par rapport à ceux pour la formation pour inciter à mettre l'accent sur les résultats en matière d'emploi. Pour tous les prestataires, les paiements pour le maintien en emploi étaient

les plus bas, tout en étant le résultat le plus difficile à soutenir et à atteindre. Cela pourrait expliquer, du moins en partie, pourquoi très peu de participants ont bénéficié d'un soutien au maintien en emploi au-delà d'un appel téléphonique ou d'un SMS de la part du prestataire. La structure d'incitation, combinée à la difficulté d'anticiper les coûts du programme, pourrait également avoir contribué au fait que six des huit prestataires ont conclu les activités de formation cinq à 24 mois avant la fin du programme FBR, alors que la plupart d'entre eux avaient reçu le maximum de paiements pour la formation, mais avaient encore la possibilité de recevoir des paiements supplémentaires pour l'insertion et le maintien en emploi.

Les futurs programmes pourraient envisager de fournir aux prestataires un soutien budgétaire initial lors de la conception du programme afin d'atténuer certaines de ces difficultés en s'assurant que les prestataires prennent en compte de manière plus appropriée le risque de ne pas atteindre les résultats dans leurs coûts de mise en œuvre et leurs budgets de programme. Les futurs programmes pourraient également veiller à ce que les paiements pour les résultats en matière d'emploi soient suffisamment élevés par rapport aux paiements pour les résultats en matière de formation pour tous les prestataires. Cela pourrait entraîner un risque supplémentaire pour les prestataires, mais ils pourraient en tenir compte lors de la fixation des montants des paiements ou le compenser par des montants de préfinancement relativement plus élevés.

Pour que l'extension supplémentaire du programme FBR soit réalisable, il est nécessaire d'adopter des approches moins prenantes et moins coûteuses en matière d'éligibilité et de vérification des résultats.

Les parties prenantes du gouvernement marocain ont noté que les coûts et la complexité de la vérification de l'éligibilité des participants et des résultats du programme FBR financé par le Compact constituaient un obstacle majeur à la continuité et à la mise à l'échelle du programme. Les prestataires ont estimé qu'il était impossible de vérifier certains des critères d'éligibilité du programme liés à l'emploi préalable ou à la formation préalable et à l'enregistrement auprès de l'ANAPEC. La vérification de l'éligibilité a aussi parfois été retardée au point qu'un prestataire a formé ou même placé un participant dans un emploi avant d'apprendre qu'il n'était pas éligible. Les résultats en matière d'emploi ont été vérifiés sur la base des déclarations des participants employés à la CNSS, mais les prestataires n'avaient que peu de contrôle sur la déclaration des participants à la CNSS par les employeurs. En plus, les déclarations étaient souvent très en retard par rapport aux dates de début d'emploi et le processus de vérification était lent. Tout cela a contribué à retarder les paiements aux prestataires et la gestion de ces processus a demandé beaucoup de temps et d'efforts de la part de l'ANAPEC, d'Instiglio et des prestataires.

Les programmes futurs pourraient envisager (1) de simplifier les conditions d'éligibilité, (2) d'adapter d'autres exigences de vérification aux déclarations à la CNSS (telles qu'un contrat de travail ou une fiche de paie) et/ou (3) de vérifier un sous-ensemble aléatoire des résultats des participants plutôt que tous les résultats individuels afin de réduire les coûts et d'accélérer le processus de vérification.

Une équipe dédiée et expérimentée au sein de l'agence gouvernementale, telle que l'ANAPEC, responsable des programmes de FBR est essentielle pour superviser et gérer ces programmes avec succès.

Le rôle joué par Instiglio dans la gestion du programme FBR financé par le Compact, depuis sa conception jusqu'à sa mise en œuvre, a été crucial. La complexité des programmes FBR exige un travail considérable pour mettre en place des structures d'incitation appropriées, gérer les vérifications en cours et apporter un

soutien aux prestataires de services. Ce travail inclut la budgétisation, en particulier pour ceux qui sont novices en matière de programmes FBR. Un soutien aussi intensif nécessite des ressources humaines appropriées de la part de l'agence de supervision, en termes de personnel expérimenté disposant de suffisamment de temps à consacrer à la supervision d'un programme de FBR réussi.

Les futurs investissements de MCC dans les technologies de l'information devraient clarifier les questions de propriété et proposer un plan pour les responsabilités de gestion et de financement après la fin du Compact.

Etant donné le manque de clarté sur ces questions l'impressionnante plateforme de données, marsaad.ma, n'a pas été lancée officiellement après le Compact. Cela ne laisse aucune amélioration nette aux utilisateurs potentiels en termes de disponibilité des informations sur le marché du travail pour éclairer la prise de décision. Bien que ces questions soient difficiles à résoudre, il est essentiel de les aborder dès le départ pour éviter des désaccords ultérieurs et garantir la continuité des investissements de MCC après le Compact. Cette leçon s'applique plus largement à d'autres investissements de MCC dans des technologies de l'information, tels que les plateformes en ligne et les systèmes de gestion foncière.

Références

- Abarcar, Paolo, Emilie Bagby, Margo Berends, Evan Borkum, et Kristen Velyvis. "Conception de l'Evaluation de l'Activité Développement de la Formation Professionnelle et de l'Emploi au Maroc." Washington, DC: Mathematica, juillet 2022.
- Beeck Center. "Funding for Results: How Governments Can Pay for Outcomes." 2014. https://repository.library.georgetown.edu/bitstream/handle/10822/1043021/Funding-for-Results_BeeckCenter.pdf?sequence=1.
- Brookings Global Economy and Development. "Are Impact Bonds Reaching the Intended Populations?" 2020. <https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2020/09/Are-impact-bonds-reaching-the-intended-populations-FINAL-1.pdf>
- Clarke, Marguerite, Meghna Sharma, et Pradyumna Bhattacharjee. "Review of the Evidence on Short-Term Education and Skills Training Programs for Out-of-School Youth with a Focus on the Use of Incentives." Discussion Paper No. 2103. World Bank, 2021. <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/8c2b0a33-72a0-571a-98a5-fc3b1f97331c/content>.
- Consortium International de Développement en Education. "Plan d'Action Détaillé et Planification de la Mise en Œuvre du Nouveau Cadre du Système Intégré d'Observation du Marché de Travail." Rabat, Morocco : Consortium International de Développement en Education, novembre 2018.
- Haut-Commissariat au Plan (HCP). Ahmed Lahlimi Alami : "la prédominance de l'informel est symptomatique d'une économie qui peine à se transformer" 2023. https://www.hcp.ma/Ahmed-Lahlimi-Alami-la-predominance-de-l-informel-est-symptomatique-d-une-economie-qui-peine-a-se-transformer_a3793.html.
- Instiglio. "Results-Based Financing to Enhance the Effectiveness of Active Labor Market Programs." 2018. <https://instiglio.org/wp-content/uploads/2021/02/IDRC-Final-Report.pdf>.
- Millennium Challenge Corporation. "Monitoring and Evaluation Plan. Compact II. Version 3.1." Washington, DC: Millennium Challenge Corporation, juin 2023.
- Ministère de l'Inclusion Economique, de la Petite Entreprise, de l'Emploi et des Compétences (MIEPEEC): "Direction de l'Observation National du Marché du Travail." 2023. Le Marché du Travail en 2022. <https://miepeec.gov.ma/wp-content/uploads/2024/02/Le-marche-du-travail-en-2022.pdf>.
- Royaume du Maroc: "Stratégie Nationale de Développement Durable 2030." 2017.

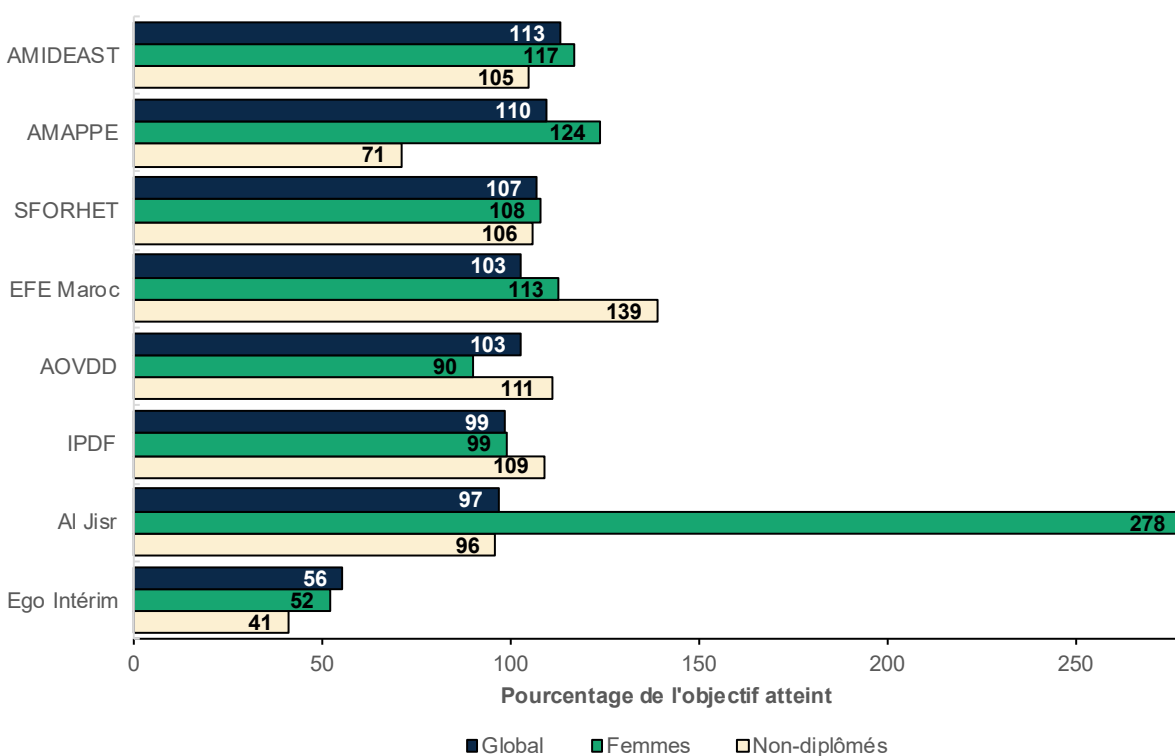
Annexe A.
Vue d'ensemble des performances des prestataires FBR par rapport
aux objectifs de résultats

Dans cette annexe, nous évaluons les résultats vérifiés des prestataires par rapport aux objectifs du contrat. Cette évaluation fournit des informations sur la performance des prestataires par rapport à leurs attentes, sur les difficultés qu'ils ont pu rencontrer pour atteindre les résultats pour les sous-groupes et sur l'ampleur des paiements qu'ils ont reçus par rapport au maximum potentiel. La réalisation des objectifs de résultats n'est pas directement liée à des réalisations absolues telles que le pourcentage de participants formés qui ont été placés ou maintenus dans un emploi formel rémunéré ; nous avons examiné ces résultats et d'autres résultats sur le marché du travail au chapitre III, section C.

Presque tous les prestataires ont atteint ou se sont rapprochés de leurs objectifs globaux en ce qui concerne le nombre de participants formés.

Sept prestataires ont atteint ou étaient sur le point d'atteindre leurs objectifs globaux de formation (**figure annexe A.1**). Le seul prestataire qui n'a pas atteint son objectif global de formation est Ego Intérim, qui n'a réalisé que 56 pour cent de cet objectif. En général, les prestataires ont atteint ou dépassé les sous-objectifs de formation pour les femmes et les non-diplômés (participants sans diplôme du baccalauréat), à quelques exceptions près. En particulier, Al Jisr a dépassé le sous-objectif de formation des femmes de plus de 2,5 fois. Al Jisr est l'un des deux prestataires (avec AMAPPE) qui ont reçu des modifications de contrat leur permettant de dépasser les sous-objectifs pour les femmes et les personnes sans diplôme du baccalauréat (comme indiqué au chapitre III, section A).

Figure Annexe A.1. Pourcentage d'objectifs atteints pour les participants formés

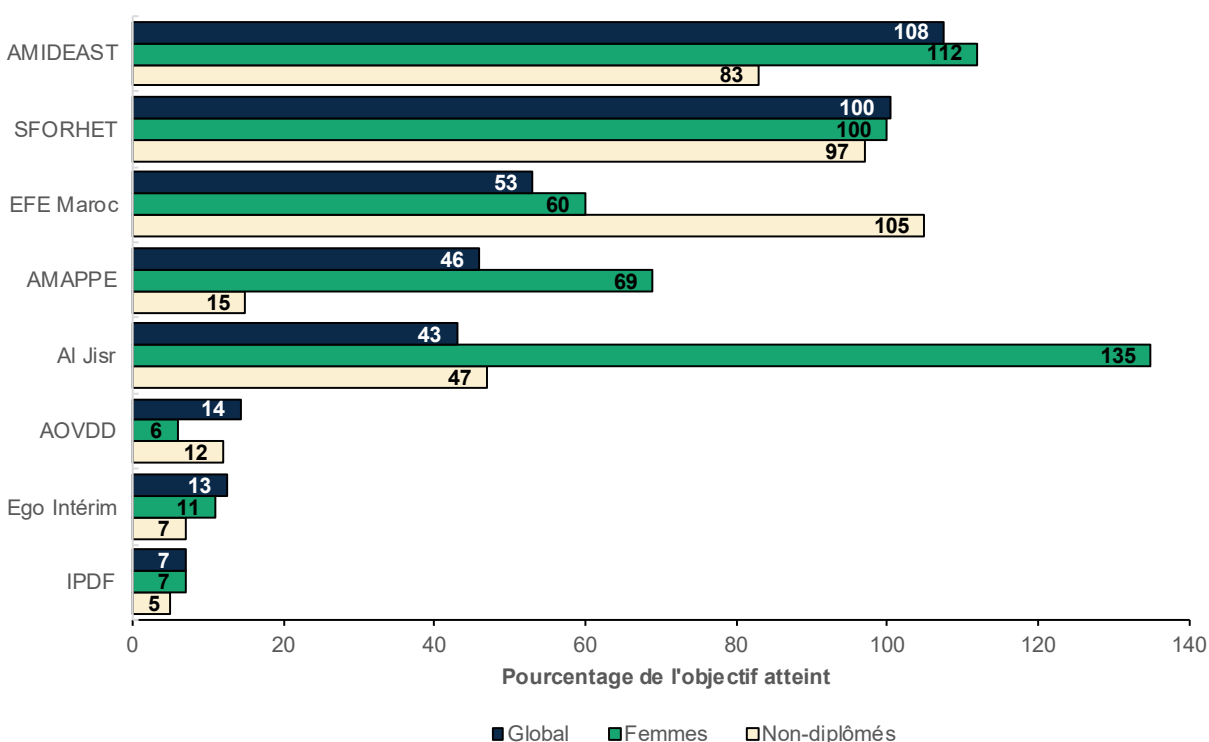


Source: Données administratives du programme FBR en mai 2023 (résultats) et contrats des prestataires (objectifs).

La plupart des prestataires n'ont pas atteint leurs objectifs globaux en matière d'insertion professionnelle des participants.

Dans le cadre du programme FBR, l'insertion professionnelle a été définie comme un emploi dans le secteur formel qui exige que l'employeur soit enregistré auprès de la CNSS et qu'il rapporte le salaire du participant FBR à la CNSS. AMIDEAST et SFORHET ont atteint leurs objectifs globaux en matière d'insertion professionnelle des participants, les six autres prestataires ayant atteint entre 7 et 53 pour cent de leurs objectifs d'insertion globaux (**figure annexe A.2**). EFE Maroc, AMAPPE et Al Jisr ont atteint environ la moitié de leurs objectifs d'insertion. AOVDD, Ego Intérim et IPDF ont atteint moins de 15 pour cent de leurs objectifs d'insertion. Pour presque tous les prestataires, le taux de réalisation du sous-objectif d'insertion des femmes était proche ou supérieur au taux de réalisation de l'objectif global d'insertion, ce qui reflète probablement l'accent mis par le programme sur les femmes et, pour Al Jisr et AMAPPE, la possibilité de dépasser les sous-objectifs initiaux pour les femmes tout en continuant à recevoir des paiements une fois que leurs contrats ont été modifiés pour le permettre. En revanche, pour une poignée de prestataires, le taux de réalisation du sous-objectif d'insertion des participants non-diplômés était nettement inférieur au taux de réalisation de l'objectif d'insertion global, ce qui suggère qu'il reste difficile d'insérer ces personnes.

Figure Annexe A.2. Pourcentage d'objectifs atteints pour l'insertion professionnelle des participants

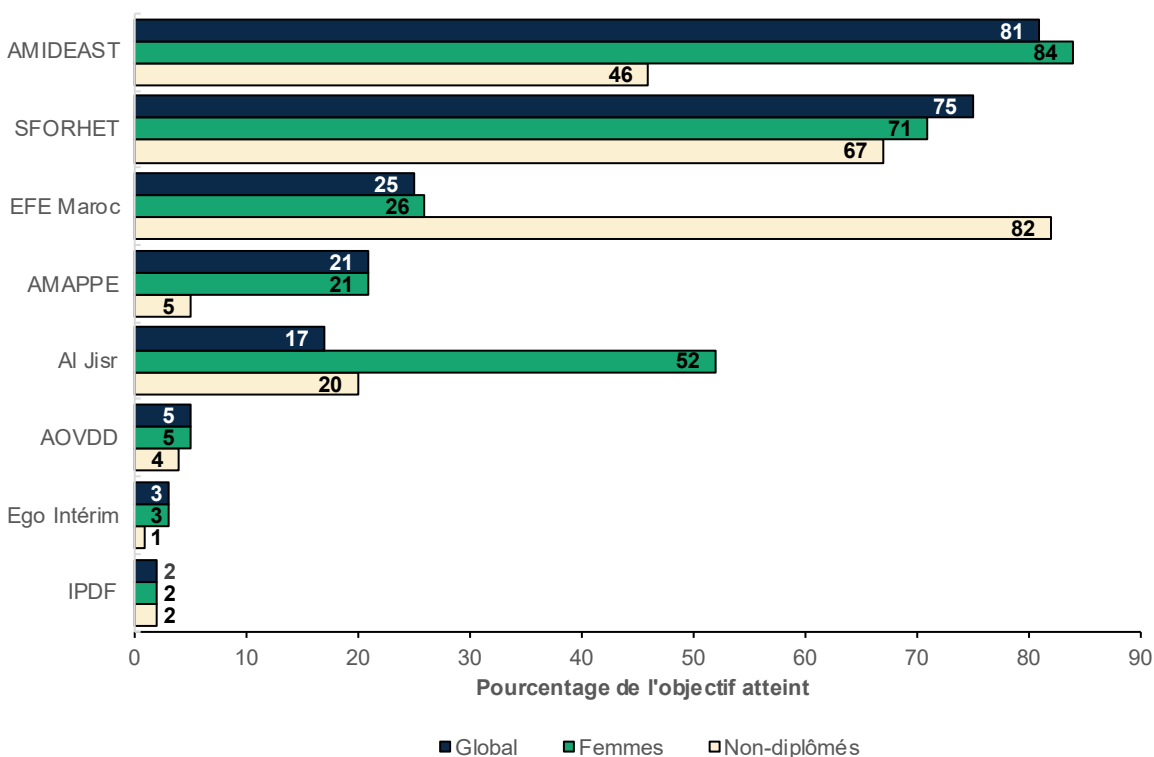


Source: Données administratives du programme FBR en mai 2023 (résultats) et contrats des prestataires (objectifs).

La plupart des prestataires ont atteint moins de 25 pour cent de leurs objectifs en matière de maintien en emploi des participants.

Dans le cadre du programme FBR, le maintien en emploi a été défini comme le fait de conserver un emploi dans le secteur formel pendant au moins six mois consécutifs au cours desquels le participant du programme FBR est signalé comme employé à la CNSS pendant au moins 15 jours par mois. Les participants n'étaient pas obligés de conserver le même emploi pendant les six mois, à condition qu'ils aient été employés consécutivement pendant les six mois. La réalisation des objectifs de maintien en emploi par les prestataires a été très variable : AMIDEAST et SFORHET ont atteint respectivement 75 pour cent et 82 pour cent de leurs objectifs, tandis que AOVDD, Ego Intérim et IPDF ont atteint 5 pour cent ou moins de leurs objectifs de maintien en emploi (**figure annexe A.3**). Comme pour l'insertion professionnelle, les taux de réalisation des sous-objectifs de maintien en emploi pour les femmes ont généralement atteint ou dépassé le taux de réussite pour les objectifs globaux, mais les taux de réalisation des sous-objectifs de maintien en emploi pour les participants non-diplômés étaient inférieurs dans certains cas.

Figure Annexe A.3. Pourcentage d'objectifs atteints pour le maintien en emploi des participants



Source: Données administratives du programme FBR en mai 2023 (résultats) et contrats des prestataires (objectifs).

Les résultats complets concernant les objectifs et leur réalisation sont présentés dans le **tableau A.1 de l'annexe** ci-dessous.

Tableau Annexe A.1. Objectifs et résultats concernant le nombre de participants formés, insérés dans des emplois et conservant leur emploi, globalement et par prestataire

	Formation			Insertion professionnelle			Maintien en emploi		
	Objectif	Résultats	% de l'objectif atteint	Objectif	Résultats	% de l'objectif atteint	Objectif	Résultats	% de l'objectif atteint
Al Jisr									
Homme	350	67	19.1	280	10	3.6	202	3	1.5
Femme	150	417	278.0	120	162	135.0	86	45	52.3
Diplômé	150	148	98.7	120	41	34.2	86	7	8.1
Non-diplômé	350	336	96.0	280	131	46.8	202	41	20.3
Global	500	484	96.8	400	172	43.0	288	48	16.7
AMAPPE									
Homme	250	238	95.2	160	42	26.3	105	21	20.0
Femme	250	310	124.0	140	96	68.6	95	20	21.1
Diplômé	180	321	178.3	130	112	86.2	70	34	48.6
Non-diplômé	320	227	70.9	170	26	15.3	130	7	5.4
Global	500	548	109.6	300	138	46.0	200	41	20.5
AMIDEAST									
Homme	270	295	109.3	225	229	101.8	190	151	79.5
Femme	330	385	116.7	275	309	112.4	190	160	84.2
Diplômé	465	538	115.7	385	443	115.1	280	265	94.6
Sans diplôme	135	142	105.2	115	95	82.6	100	46	46.0
Global	600	680	113.3	500	538	107.6	380	311	81.8
AOVDD									
Homme	84	87	103.6	72	16	22.2	66	4	6.1
Femme	88	90	102.3	68	4	5.9	64	3	4.7
Diplômé	64	66	103.1	64	11	17.2	60	4	6.7
Non-diplômé	108	111	102.8	76	9	11.8	70	3	4.3
Global	172	177	102.9	140	20	14.3	130	7	5.4
EFE Maroc									
Homme	265	244	92.1	199	91	45.7	160	38	23.8
Femme	294	332	112.9	221	132	59.7	176	46	26.1
Diplômé	531	537	101.1	399	201	50.4	319	70	21.9
Non-diplômé	28	39	139.3	21	22	104.8	17	14	82.4
Global	559	576	103.0	420	223	53.1	336	84	25.0
EGO Intérim									
Homme	600	357	59.5	500	68	13.6	400	11	2.8
Femme	600	309	51.5	500	57	11.4	400	11	2.8

	Formation			Insertion professionnelle			Maintien en emploi		
	Objectif	Résultats	% de l'objectif atteint	Objectif	Résultats	% de l'objectif atteint	Objectif	Résultats	% de l'objectif atteint
Diplômé	420	345	82.1	350	79	22.6	280	19	6.8
Non-diplômé	780	321	41.2	650	46	7.1	520	3	0.6
Global	1,200	666	55.5	1,000	125	12.5	800	22	2.8
IPDF									
Homme	0	0	N/A	0	0	N/A	0	0	N/A
Femme	1,000	985	98.5	600	42	7.0	550	9	1.6
Diplômé	500	439	87.8	300	27	9.0	280	5	1.8
Non-diplômé	500	546	109.2	300	15	5.0	270	4	1.5
Global	1,000	985	98.5	600	42	7.0	550	9	1.6
SFORHET									
Homme	144	147	102.1	120	122	101.7	88	87	98.9
Femme	856	924	107.9	688	689	100.1	512	365	71.3
Diplômé	140	161	115.0	112	139	124.1	84	105	125.0
Non-diplômé	860	910	105.8	696	672	96.6	516	347	67.2
Global	1,000	1,071	107.1	808	811	100.4	600	452	75.3
Global (tous les prestataires)									
Homme	N/A	1,435	N/A	N/A	578	N/A	N/A	315	N/A
Femme	N/A	3,752	N/A	N/A	1,491	N/A	N/A	659	N/A
Diplômé	N/A	2,555	N/A	N/A	1,053	N/A	N/A	509	N/A
Non-diplômé	N/A	2,632	N/A	N/A	1,016	N/A	N/A	465	N/A
Global	N/A	5,187	N/A	N/A	2,069	N/A	N/A	974	N/A

Source: Données administratives du programme FBR en mai 2023 (résultats) ; contrats des prestataires (objectifs).

Notes: Le sous-groupe diplômé est défini comme les participants ayant obtenu leur diplôme du baccalauréat. Ce groupe comprend ceux qui ont également commencé ou achevé des études supérieures, y compris une formation professionnelle ou des études universitaires. Le sous-groupe des participants non-diplômé est défini comme les personnes qui n'ont pas obtenu leur diplôme du baccalauréat. Il comprend les personnes qui ont commencé ou terminé des études secondaires mais qui n'ont pas réussi l'examen du baccalauréat requis pour obtenir un diplôme.

L'insertion professionnelle est définie comme le fait d'occuper un emploi dans le secteur formel qui exige que l'employeur soit enregistré auprès de la CNSS et qu'il rapporte le salaire du participant du programme FBR à la CNSS.

Le maintien en emploi est défini comme le fait de conserver un emploi dans le secteur formel pendant au moins six mois consécutifs au cours desquels le salarié du participant du programme FBR est déclaré à la CNSS pendant au moins 15 jours par mois. Il n'est pas nécessaire que le participant conserve le même emploi pendant les six mois, à condition qu'il soit employé consécutivement pendant les six mois.

Tous les participants appartiennent à un sous-groupe de sexe (femme/homme) et à un sous-groupe d'éducation (diplômé/non-diplômé).

N/A = non applicable

Annexe B.
Tableaux supplémentaires pour l'analyse de non-réponse pour
l'enquête auprès des participants FBR

Tableau Annexe B.1. Données démographiques de l'échantillon initial de l'enquête auprès des participants, comparaison entre les répondants et les non-répondants à l'enquête

	A répondu à l'enquête	N'a pas répondu à l'enquête	Différence	valeur p
Femmes (%)	61.4	72.8	-11.4***	0.001
Âge (années)	25.4	24.9	0.5*	0.070
Titulaire du baccalauréat ou d'un diplôme supérieur	59.2	43.6	15.7***	0.000
Mois sans déclarations CNSS avant le programme FBR	11.7	11.6	0.0	0.690
Taille de l'échantillon	356-373	407-427	-	-

Sources: Données administratives du programme FBR en mai 2023.

Notes: Les caractéristiques rapportées sont des moyennes, sauf indication contraire.

L'échantillon initial se réfère aux 800 participants de l'échantillon aléatoire tiré pour l'enquête auprès des participants.

*/**/***: La différence entre les moyennes des répondants et non-répondants est statistiquement significative au niveau 0,10/0,05/0,01, respectivement.

Tableau Annexe B.2. Résultats sur le marché du travail de l'échantillon initial de l'enquête auprès des participants sur la base des données administratives du programme, en comparant les répondants et les non-répondants à l'enquête

	A répondu à l'enquête	N'a pas répondu à l'enquête	Différence	valeur p
Inséré dans un emploi formel après le programme FBR	34.3	36.8	-2.5	0.471
A conservé un emploi formel pendant au moins 6 mois consécutifs après le programme FBR	15.8	15.2	0.6	0.817
Taille de l'échantillon	373	427	-	-

Sources: Données administratives du programme FBR en mai 2023.

Notes: Les résultats rapportés sont des moyennes, sauf indication contraire.

L'échantillon initial se réfère aux 800 participants de l'échantillon aléatoire tiré pour l'enquête auprès des participants.

*/**/***: La différence entre les moyennes des répondants et non-répondants est statistiquement significative au niveau 0,10/0,05/0,01, respectivement.

Annexe C.
Résultats complets de l'analyse de l'enquête auprès des
participants du programme FBR et des données administratives du
programme

Tableau Annexe C.1. Emploi rémunéré depuis la fin du programme

	Prestataires								
	Global	Al Jisr	AMAPPE	AMIDEAST	AOVDD	EFE Maroc	EGO Intérim	IPDF	SFORHET
Emploi formel rémunéré depuis la fin du programme (%)	54.4	52.6	58.7	74.0	39.6	69.7	46.6	37.4	55.7
Emploi rémunéré depuis la fin du programme (%)	68.6	67.0	70.0	85.0	64.4	77.5	66.0	54.0	64.8
Taille de l'échantillon	824	100	110	100	101	102	103	100	108

Source: Enquête auprès des participants du programme FBR.

Notes: L'emploi formel est défini comme le fait d'être employé par une entreprise qui est enregistrée auprès de la CNSS et qui rapporte les salaires de ses employés à la CNSS, comme autodéclaré par les répondants.

Les tailles d'échantillon sont indiquées pour l'échantillon le plus important, mais certaines valeurs peuvent avoir une taille d'échantillon plus petite en raison de données manquantes.

Tableau Annexe C.2. Expériences sur le marché du travail parmi les répondants n'ayant pas d'emploi rémunéré depuis l'achèvement de la formation

	Prestataires								
	Global	Al Jisr	AMAPPE	AMIDEAST	AOVDD	EFE Maroc	EGO Intérim	IPDF	SFORHET
A recherché un emploi depuis la fin du programme (%)	74.1	62.5	75.0	92.9	83.3	81.8	79.4	73.9	59.0
A postulé pour un emploi depuis la fin du programme (%)	66.0	43.8	71.9	92.9	66.7	81.8	77.1	67.4	48.7
A passé des entretiens d'embauche depuis la fin du programme (%)	35.9	28.1	37.5	50.0	19.4	59.1	60.0	21.7	33.3
A exercé une activité indépendante depuis la fin du programme (%)	10.0	9.1	3.0	20.0	27.8	4.3	11.4	2.2	7.9
Taille de l'échantillon	259	33	33	15	36	23	35	46	39
Auto-évaluation de la principale raison de l'absence d'emploi depuis la fin du programme, parmi ceux qui ont cherché (%)									
Aucun emploi disponible	47.5	52.6	26.1	23.1	53.3	29.4	66.7	62.5	40.9
Emplois disponibles pas attrayants ou offrent de mauvaises conditions de travail	18.6	26.3	21.7	30.8	6.7	23.5	18.5	15.6	18.2
Emplois disponibles sont trop éloignés	25.7	15.8	34.8	23.1	40.0	29.4	29.6	18.8	9.1
Emplois disponibles pas suffisamment rémunérés	21.9	31.6	21.7	46.2	13.3	11.8	25.9	12.5	27.3
Non disponible pendant les heures de travail requises	12.0	15.8	8.7	30.8	3.3	29.4	7.4	6.3	13.6
N'a pas le niveau d'éducation requis	17.5	15.8	30.4	23.1	6.7	5.9	14.8	31.3	9.1
Ne possède pas les compétences linguistiques requises	12.6	21.1	26.1	30.8	6.7	0.0	3.7	15.6	4.5
N'a pas l'expérience professionnelle requise	23.0	26.3	21.7	46.2	10.0	41.2	29.6	15.6	13.6
Difficultés à postuler ou à passer un entretien d'embauche	6.6	0.0	13.0	15.4	6.7	0.0	3.7	0.0	18.2
Autre	5.5	0.0	13.0	0.0	3.3	5.9	7.4	9.4	0.0
Taille de l'échantillon	183	19	23	13	30	17	27	32	22

Source: Enquête auprès des participants du programme FBR.

Notes: Le tableau inclut les participants n'ayant pas d'emploi ou seulement un emploi indépendant après l'achèvement du programme.

Les catégories des sections « Raisons pour lesquelles les répondants n'ont pas cherché d'emploi » et « Principale raison pour laquelle les répondants n'ont pas trouvé d'emploi » ne totalisent pas 100 pour cent car ces questions permettaient aux répondants de choisir plus d'une réponse à la question (question à choix multiples).

Les tailles d'échantillon sont indiquées pour l'échantillon le plus important, mais certaines valeurs peuvent avoir une taille d'échantillon plus petite en raison de données manquantes.

Tableau Annexe C.3. Emploi depuis l'achèvement de la formation parmi les répondants ayant au moins un emploi formel rémunéré depuis l'achèvement de la formation

	Prestataires								
	Global	Al Jisr	AMAPPE	AMIDEAST	AOVDD	EFE Maroc	EGO Intérim	IPDF	SFORHET
Premier emploi									
Durée du premier emploi si formel, moyenne (semaines)	55.1	42.0	60.9	49.0	57.2	56.4	48.5	50.4	73.3
Durée du premier emploi si formel, médiane (semaines)	49.7	21.9	62.6	39.3	58.4	50.7	41.7	43.4	92.6
Tous les emplois									
Nombre d'emplois formels depuis la fin du programme, moyenne	1.2	1.2	1.1	1.2	1.2	1.2	1.1	1.1	1.0
Nombre d'emplois formels depuis la fin du programme, médiane	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0
Durée de la plus longue période d'emploi formel continu depuis la fin du programme, moyenne (semaines)	56.6	46.3	60.6	56.3	52.4	59.7	49.4	48.9	71.7
Durée de la plus longue période d'emploi formel continu depuis la fin du programme, médiane (semaines)	53.6	31.4	61.4	55.7	52.1	56.0	46.6	43.4	90.6
Pourcentage de temps passé dans un emploi formel depuis la fin du programme, moyenne	53.6	41.3	58.7	54.8	47.7	56.2	48.7	49.6	64.7
Pourcentage de temps passé dans un emploi formel depuis la fin du programme, médiane	55.0	30.0	60.0	59.0	47.5	59.0	45.0	53.5	81.0
Taille de l'échantillon	539	51	63	71	38	68	48	37	59

Source: Enquête auprès des participants FBR.

Notes: Les tailles d'échantillon sont indiquées pour l'échantillon le plus important, mais certaines valeurs peuvent avoir une taille d'échantillon plus petite en raison de données manquantes.

Tableau Annexe C.4. Emploi et engagement productif à la date de l'enquête

	Prestataires								
	Global	Al Jisr	AMAPPE	AMIDEAST	AOVDD	EFE Maroc	EGO Intérim	IPDF	SFORHET
Situation sur le marché du travail à la date de l'enquête (%)									
Emploi formel rémunéré	39.0	21.4	44.5	49.0	30.6	57.0	37.9	31.3	39.3
Emploi informel rémunéré	9.0	7.1	9.1	4.0	17.3	6.0	14.6	10.1	3.7
Emploi indépendant	4.0	2.0	2.7	5.0	13.3	1.0	3.9	1.0	3.7
Chômeur, disponible et à la recherche d'un emploi	37.2	48.0	40.0	30.0	33.7	27.0	33.0	41.4	43.9
Chômeur, disponible et ne cherche pas d'emploi	5.0	7.1	3.6	5.0	4.1	4.0	5.8	9.1	1.9
Hors main-d'œuvre	5.8	14.3	0.0	7.0	1.0	5.0	4.9	7.1	7.5
Taille de l'échantillon	815	98	110	100	98	100	103	99	107
Engagement productif à la date de l'enquête (%)									
Emploi rémunéré	48.5	30.0	53.6	53.0	49.5	63.7	52.4	42.0	43.5
Emploi indépendant	4.0	2.0	2.7	5.0	12.9	1.0	3.9	1.0	3.7
Formation ou enseignement en plus	14.0	14.0	13.6	15.0	3.0	19.6	15.7	14.0	16.7
Engagement productif	62.1	43.0	63.6	67.0	65.3	76.5	68.6	55.0	57.4
Taille de l'échantillon	824	100	110	100	101	102	103	100	108

Source: Enquête auprès des participants FBR.

Notes: L'emploi formel est défini comme le fait d'être employé par une entreprise qui est enregistrée auprès de la CNSS et qui rapporte les salaires de ses employés à la CNSS, comme autodéclaré par les répondants.

L'engagement productif est défini comme le fait d'occuper un emploi rémunéré (formel ou informel) ou un emploi indépendant ou de suivre des études ou une formation. Les répondants à l'enquête peuvent mener plusieurs de ces activités de front.

Les tailles d'échantillon sont indiquées pour l'échantillon le plus important, mais certaines valeurs peuvent avoir une taille d'échantillon plus petite en raison de données manquantes.

Tableau Annexe C.5. Revenus mensuels de l'emploi formel le plus récent ou actuel parmi les répondants ayant au moins un emploi formel rémunéré depuis l'achèvement de la formation

	Prestataires								
	Global	Al Jisr	AMAPPE	AMIDEAST	AOVDD	EFE Maroc	EGO Intérim	IPDF	SFORHET
Moyenne, parmi ceux dans un emploi formel	3,055	2,376	3,212	3,073	2,973	3,425	3,395	2,841	3,001
Médiane, parmi ceux dans un emploi formel	2,900	2,500	2,900	3,000	2,825	3,143	3,000	2,700	3,000
Taille de l'échantillon	436	50	62	74	38	68	48	37	59

Source: Enquête auprès des participants FBR.

Notes: L'emploi formel est défini comme le fait d'être employé par une entreprise qui est enregistrée auprès de la CNSS et qui rapporte les salaires de ses employés à la CNSS, comme autodéclaré par les répondants.

Les résultats n'étant pas sensibles aux valeurs aberrantes, il n'a pas été jugé nécessaire de procéder à un top-coding (censurer les données dont les valeurs sont supérieures à une certaine limite).

Les tailles d'échantillon sont indiquées pour l'échantillon le plus important, mais certaines valeurs peuvent avoir une taille d'échantillon plus petite en raison de données manquantes.

Tableau Annexe C.6. Emploi et engagement productif, par sous-groupe

	Global	Sexe			Diplôme baccalauréat			Âge			Expérience antérieure		
		Homme	Femme (adj.)	Diff.	Diplôme	Sans dip. (adj.)	Diff.	>=25 ans	<25 ans (adj.)	Diff.	Exp. antérieur	Sans exp. (adj.)	Diff.
Emploi rémunéré depuis la fin du programme (%)													
Emploi formel rémunéré depuis la fin du programme	54.4	59.9	53.6	6.3	59.6	49.4	10.2***	54.8	52.6	2.2	59.7	49.2	10.5***
Emploi rémunéré depuis la fin du programme	68.6	75.9	67.1	8.8**	69.1	69.5	-0.4	69.1	67.5	1.6	75.0	62.8	12.2***
Situation sur le marché du travail à la date de l'enquête (%)													
Emploi formel rémunéré	39.0	47.6	36.7	10.9***	45.4	33.6	11.8***	40.5	35.2	5.3	43.3	34.5	8.8***
Emploi informel rémunéré	9.0	10.9	9.0	1.9	6.6	12.2	-5.6***	9.6	8.8	0.8	10.4	8.2	2.2
Emploi indépendant	4.0	7.1	3.1	4.0**	3.2	4.3	-1.1	4.6	4.1	0.5	4.8	4.2	0.6
Chômeur, disponible et à la recherche d'un emploi	37.2	28.6	39.7	-11.1***	34.8	38.3	-3.5	36.7	38.4	-1.7	35.6	38,2	-2.6
Chômeur, disponible et ne cherche pas d'emploi	5.0	3.7	5.1	-1.4	4.9	5.5	-0.6	3.0	7.2	-4.2***	2.0	7.7	-5.7***
Hors main d'œuvre	5.8	2.0	6.4	-4.4**	5.1	6.2	-1.1	5.6	6.4	-0.8	3.8	7.2	-3.4**
Engagement productif à la date de l'enquête (%)													
Emploi rémunéré	48.5	59.2	45.8	13.4***	52.5	46.3	6.2*	50.9	44.5	6.4*	54.5	42.8	11.7***
Emploi indépendant	4.0	7.0	3.1	3.9**	3.2	4.3	-1.1	4.5	4.0	0.5	4.8	4.3	0.5
Formation ou enseignement en plus	14.0	13.1	13.8	-0.7	22.5	2.2	20.3***	8.0	19.1	-11.1***	10.8	15.9	-5.1**
Engagement productif	62.1	74.2	58.7	15.5***	70.6	52.5	18.1***	61.1	60.8	0.3	65.8	58.6	7.2**
Taille de l'échantillon	815	299	525	-	476	348	-	401	423	-	400	423	-

Source: Enquête auprès des participants FBR.

Notes: Les moyennes pour les femmes, les répondants qui n'ont pas de diplôme du baccalauréat, les jeunes de moins de 25 ans et les répondants qui n'ont pas d'expérience professionnelle avant le programme sont ajustées pour tenir compte des effets du prestataire.

L'emploi formel est défini comme le fait d'être employé par une entreprise qui est enregistrée auprès de la CNSS et qui rapporte les salaires de ses employés à la CNSS, comme autodéclaré par les répondants.

L'engagement productif est défini comme le fait d'occuper un emploi rémunéré (formel ou informel) ou un emploi indépendant ou de suivre des études ou une formation.

Les tailles d'échantillon sont indiquées pour l'échantillon le plus important, mais certaines valeurs peuvent avoir une taille d'échantillon plus petite en raison de données manquantes.

*/**/** Différence statistiquement significative au niveau 0,10/0,05/0,01, respectivement.

Tableau Annexe C.7. Caractéristiques de l'emploi formel le plus récent ou actuel parmi les répondants ayant au moins un emploi formel rémunéré depuis l'achèvement de la formation, par sous-groupe

	Global	Sexe			Diplôme baccalauréat			Âge			Expérience antérieure		
		Homme	Femme (adj.)	Diff.	Diplôme	Sans dip. (adj.)	Diff.	>=25 ans	<25 ans (adj.)	Diff.	Exp. antérieur	Sans exp. (adj.)	Diff.
Revenus mensuels (dirhams)													
Moyenne, parmi les répondants avec un emploi formel	3,055	3,167	3,166	1	3,196	2,916	280**	2,944	3,108	-164	3,041	3,074	-33
Type de contrat													
Salarié CDI	31.6	34.5	30.8	3.7	34.0	25.6	8.4*	22.6	19.0	3.6	31.9	32.3	-0.3
Salarié à durée déterminée	35.3	36.4	36.8	-0.4	33.6	36.2	-2.6	36.0	34.3	1.7	38.0	34.7	3.3
Employé à court terme	5.8	8.8	4.3	4.5*	3.4	9.8	-6.4***	7.1	5.3	1.8	6.6	6.1	0.5
Apprentissage ou stage	17.8	14.5	19.5	-5.0	21.1	15.5	5.6	15.7	17.8	-2.1	14.6	17.9	-3.3
Autre	1.9	0.6	2.8	-2.2	1.5	1.8	-0.3	1.5	2.3	-0.8	2.8	1.4	1.4
Pas de contrat	7.5	5.5	6.1	-0.6	6.4	11.1	-4.7*	5.6	9.7	-4.1	6.1	7.6	-1.5
Très satisfait ou satisfait de son emploi (%)	67.3	63.4	71.6	-8.2	69.9	59.7	10.2**	62.7	56.7	6.0	69.4	65.6	3.8
Taille de l'échantillon	437	165	252	-	266	150	-	202	214	-	216	200	-

Source: Enquête auprès des participants FBR.

Notes: Les moyennes pour les femmes, les répondants qui n'ont pas de diplôme du baccalauréat, les jeunes de moins de 25 ans et les répondants qui n'ont pas d'expérience professionnelle avant le programme sont ajustées pour tenir compte des effets du prestataire.

L'emploi formel est défini comme le fait d'être employé par une entreprise qui est enregistrée auprès de la CNSS et qui rapporte les salaires de ses employés à la CNSS, comme autodéclaré par les répondants.

Les tailles d'échantillon sont indiquées pour l'échantillon le plus important, mais certaines valeurs peuvent avoir une taille d'échantillon plus petite en raison de données manquantes.

*/**/** Différence statistiquement significative au niveau 0,10/0,05/0,01, respectivement.

Annexe D.
Résumé des principales caractéristiques et des principaux résultats
des prestataires

Tableau Annexe D.1. Résumé des principales caractéristiques et des principaux résultats des prestataires

	Al Jisr	AMAPPE	AMIDEAST	AOVDD	EFE Maroc	Ego Intérim	IPDF	SFORHET
Mise en œuvre								
Lieux d'intervention	Oriental	Casablanca-Settat Oriental Rabat-Salé-Kénitra Tanger-Tétouan-Al Hoceïma	Casablanca-Settat Rabat-Salé-Kénitra Souss-Massa Tanger-Tétouan-Al Hoceïma	Drâa-Tafilalet	Casablanca-Settat Fès-Meknès Marrakech-Safi Rabat-Salé-Kénitra	Casablanca-Settat Marrakech-Safi	Fès-Meknès	Casablanca-Settat Marrakech-Safi Rabat-Salé-Kénitra Tanger-Tétouan-Al Hoceïma
Fin de la prestation de formation	Juillet 2022	Avril 2021	Décembre 2021	Novembre 2020	Décembre 2022	Juillet 2022	Décembre 2022	Mars 2021
Résultat avec le paiement le plus élevé	Formation	Insertion	Formation	Formation	Insertion	Formation	Insertion	Formation
Nombre de participants formés	484	548	680	177	576	666	985	1,071
Participant·es femmes (%)	86	57	57	51	58	46	100	86
Participant·es sans diplôme du baccalauréat (%)	69	41	21	63	7	48	55	85
Durée de la formation (heures)	62	27	35	163	35	50	26	36
Composantes de la formation (autres que compétences non-techniques)	Juridique Professionnel Technique	n.d.	n.d.	Atelier CV Technique Professionnel	Technique	n.d.	Psychosocial	Technique
Participant·es ont jugé la formation bonne ou excellente (%)	88	82	91	69	89	89	76	94

	Al Jisr	AMAPPE	AMIDEAST	AOVDD	EFE Maroc	Ego Intérim	IPDF	SFORHET
Participants ont estimé que la formation leurs ont permis d'acquérir des compétences professionnelles (%)	73	71	74	44	71	80	55	88
Participants ont bénéficié de services d'insertion professionnelle (%)	78	70	90	39	91	37	46	86
Participants ont bénéficié de services après l'insertion (%)	49	51	71	31	75	47	42	57
Résultats en matière d'emploi								
Emploi formel rémunéré depuis l'achèvement de la formation (%)	53	59	74	40	70	47	37	56
Emploi rémunéré (formel ou informel) depuis l'achèvement de la formation (%)	67	70	85	64	78	66	54	65
Emploi formel rémunéré à la date de l'enquête (%)	21	45	49	31	57	38	31	39
Emploi rémunéré (formel ou informel) à la date de l'enquête (%)	30	54	53	50	64	52	42	44
Engagement productif à la date de l'enquête (%)	43	64	67	65	77	69	55	57

Sources: Données administratives du programme FBR du mai 2023 (sept premières rangées de la section sur la mise en œuvre) et données de l'enquête auprès des participants du programme FBR (toutes les autres rangées)

Notes : Pour les composantes de formation autres que les compétences non-techniques, seules les composantes qui ont été prestataires à 10 pour cent ou plus des participants sont listées.

L'engagement productif est défini comme le fait d'occuper un emploi rémunéré (formel ou informel) ou un emploi indépendant ou de suivre un des études ou une formation.

Le code couleur est le suivant : Pour la mise en œuvre : le vert indique 80 pour cent ou plus, l'orange indique 60-79 pour cent, le rouge indique moins de 60 pour cent. Pour les résultats en matière d'emploi : le vert indique 70 pour cent ou plus, l'orange indique 50-69 pour cent, le rouge indique moins de 50 pour cent.

Annexe E.

Commentaires des parties prenantes et réponses

Tableau Annexe E.1 Réponse aux commentaires des parties prenantes

No.	Réviseur	Page	Commentaire	Réponse de l'évaluateur
1	MCC M&E	Dans l'ensemble	Nous souhaiterions que le diagramme logique d'activité soit à nouveau présent vers la fin du rapport, avec des commentaires sur les chaînes causales qui ont été réalisées et celles qui ne l'ont pas été. Cela a été fait dans d'autres rapports d'évaluation et peut aider à recentrer les preuves et les conclusions autour de la logique.	Le modèle logique du volet Emploi de l'AFPE présente une chaîne causale linéaire très simple, c'est pourquoi nous ne pensons pas que le fait de le reprendre dans la conclusion apporterait beaucoup de valeur ajoutée. Cependant, nous avons modifié le modèle logique de la section I.B pour mettre l'accent sur les sous-activités Emploi qui sont au cœur de ce rapport en grisant les sous-activités Formation Professionnelle et nous avons ajouté une discussion de haut niveau dans la conclusion sur la mesure dans laquelle la chaîne causale simple a été réalisée (section V).

No.	Réviser	Page	Commentaire	Réponse de l'évaluateur
2	MCC HCD	Dans l'ensemble	Il y a une nuance dans la sous-activité FBR qui, je crois, n'a pas été mentionnée dans le rapport, même si je peux me tromper. Alors que la sous-activité était initialement axée sur les femmes et les jeunes marginalisés sans diplôme, parce que de nombreuses personnes ayant un emploi et un diplôme ont perdu leur emploi à cause de la pandémie de COVID-19, il a été décidé d'autoriser ceux qui avaient perdu leur emploi à cause de la pandémie à participer au programme. Le rapport mentionnait qu'il y avait plus de stagiaires diplômés que de stagiaires sans diplôme, mais n'indiquait pas que cela était dû à une décision programmatique prise quelques mois après le lancement du programme en réponse aux pertes d'emplois dues à la pandémie. De plus, et je ne sais pas si cela a eu un impact sur le placement dans les emplois pour la sous-activité FBR, je crois que le gouvernement marocain a incité les entreprises à embaucher des gens en raison des pertes d'emplois pendant la pandémie en renonçant aux paiements de la CNSS pendant une période pouvant aller jusqu'à six mois ou quelque chose comme cela. Comme je l'ai dit, je ne suis pas sûr que cela ait eu un impact direct sur la capacité des prestataires à placer des stagiaires, mais je pense que cette incitation était là.	Sur le premier point, nous avons révisé la description de la population desservie à la page 2 (Section I.A.) pour préciser que le programme s'adressait aux hommes et aux femmes et aux personnes avec et sans diplôme du baccalauréat, mais en mettant l'accent sur les femmes et les jeunes sans diplôme du baccalauréat. D'après ce que nous avons compris, le programme s'adressait dès le départ aux personnes titulaires d'un diplôme du baccalauréat ; ce changement n'était pas une réponse aux pertes d'emploi dues à la pandémie de COVID-19. Les contrats signés avec les prestataires du programme avant le début de la pandémie de COVID-19 incluent des critères d'éligibilité liés aux participants titulaires d'un diplôme du baccalauréat et des sous-objectifs pour les personnes avec et sans diplôme. Sur le deuxième point, nous n'avions jamais entendu parler auparavant de la renonciation par le gouvernement marocain aux paiements de la CNSS pendant une période donnée en raison des pertes d'emploi dues à la pandémie de COVID-19. Cependant, si cela avait eu une incidence sur l'insertion professionnel du programme FBR, nous supposons que cela aurait été soulevé lors de nos entretiens qualitatifs, car nous avons discuté en profondeur des facilitateurs et des défis liés à l'insertion professionnel. Nous sommes donc raisonnablement confiants que cela n'a pas eu d'impact significatif sur l'insertion professionnel dans le cadre du programme FBR.

No.	Réviser	Page	Commentaire	Réponse de l'évaluateur
3	Département de l'Emploi, MIEPEEC	Dans l'ensemble	Il serait pertinent de comparer l'expérience de ce projet avec d'autres expériences internationales (benchmark) afin de le contextualiser et de l'inscrire dans un cadre global.	Il serait difficile de tirer des conclusions significatives en comparant les résultats du programme FBR au Maroc à ceux des programmes FBR d'autres pays en raison des différences sur des dimensions clés telles que les caractéristiques des populations servies, les types de services fournis aux participants, les caractéristiques des placements professionnels ciblés et la durée de la prestation de services. De plus, le programme FBR au Maroc a coïncidé avec la pandémie de COVID-19, ce qui a créé des conditions de marché du travail uniques auxquelles n'étaient pas confrontées la plupart des autres programmes internationaux qui pourraient servir de points de référence potentiels. En résumé, le programme FBR au Maroc était tout à fait unique dans le contexte local et temporel. Cependant, dans le rapport de conception de l'évaluation, nous fournissons une revue de la littérature sur d'autres programmes FBR similaires qui pourrait fournir un contexte de base utile (Abarcar et al. 2022 : https://mcc.icpsr.umich.edu/evaluations/index.php/catalog/455).
4	DEPF	Dans l'ensemble (FBR)	L'absence de mise en perspective avec d'autres programmes internationaux : Il serait intéressant de comparer les résultats du FBR marocain avec des programmes similaires dans d'autres pays ayant adopté un financement basé sur les résultats, sauf c'est vraiment ce programme est unique au Maroc.	Veuillez consulter la réponse au commentaire n°3.
5	INDH	Dans l'ensemble (FBR)	Le rapport ne met pas en perspective les performances des sous-activités par rapport à des initiatives similaires dans d'autres pays. Par exemple, les modèles de FBR adoptés dans des pays comme le Rwanda ou l'Inde pourraient fournir des leçons pertinentes.	Veuillez consulter la réponse au commentaire n°3.

No.	Réviseur	Page	Commentaire	Réponse de l'évaluateur
6	DEPF	Dans l'ensemble (FBR)	Les résultats du programme FBR n'ont pas été mis en perspective avec les tendances du marché du travail marocain. Sans cette mise en contexte, il est difficile d'évaluer sa performance réelle. A titre d'illustration, le rapport indique que 54 % des bénéficiaires ont trouvé un emploi formel au moins une fois dans les deux ans. Toutefois, il manque une comparaison avec les taux d'insertion des jeunes au niveau national (par exemple, l'emploi après formation via l'ANAPEC ou le taux de chômage post-COVID). Aussi, une donnée pertinente aurait été le taux d'insertion des diplômés de la formation professionnelle 24 mois après leur formation, information disponible grâce aux enquêtes régulières menées par le département de la FP.	Nous avons ajouté des informations sur les taux de chômage des jeunes au niveau national dans la section III.C.2 pour aider à comparer les taux de chômage parmi les participants au programme à la date de l'enquête. Nous n'avons pas pu trouver d'informations sur les taux d'insertion de l'ANAPEC à utiliser comme référence. Bien que le gouvernement publie des données sur les résultats des étudiants de la formation professionnelle, étant donné que le programme FBR était sensiblement différent des programmes de la formation professionnelle (notamment le type de formation dispensée (compétences générales plutôt que formation technique), la durée (durée médiane d'une semaine plutôt que de 1 à 2 ans) et la population desservie (jeunes au chômage à moyen terme et sans formation récente, plus l'accent mis sur les femmes et les personnes sans diplôme du baccalauréat), il ne serait pas approprié d'utiliser les résultats d'emploi des diplômés de la formation professionnelle comme référence pour les participants au programme FBR.
7	INDH	Dans l'ensemble (FBR)	Limites spécifiques dans la section FBR: - Les résultats n'intègrent pas les disparités géographiques ni les impacts régionaux différenciés. - L'analyse économique ne prend pas en compte des variables contextuelles comme l'inflation ou la dynamique des secteurs. - Les procédures administratives complexes, liées au modèle FBR, représentent un obstacle pour les prestataires, limitant leur efficacité et leur engagement.	1) L'évaluation visait initialement à analyser les résultats par région où les services d'insertion étaient fournis (question d'évaluation 6c). Cependant, en raison de la variabilité de la localisation des prestataires (la plupart des prestataires opéraient à plusieurs endroits) et du fait que certains services étaient fournis virtuellement en raison de la pandémie de COVID-19, il n'a pas été possible d'analyser les résultats par région. De même, nous n'avons pas analysé les résultats par région de résidence des participants, car les participants ont souvent déménagé au fil du temps. 2) L'évaluation s'est concentrée sur les facteurs contextuels qui ont été soulevés par les entretiens des parties prenantes comme affectant les résultats du FBR. En ce qui concerne l'inflation en particulier, nous comparons les salaires des participants au salaire mensuel minimum national en 2023, qui fournit une référence pour la même période soumise aux mêmes effets inflationnistes que les salaires des participants. 3) Oui, nous sommes d'accord avec ce point sur les défis liés à la complexité des procédures administratives liées au modèle FBR, qui est longuement discuté tout au long du rapport, en particulier dans les sections III.B et III.E.

No.	Réviseur	Page	Commentaire	Réponse de l'évaluateur
8	INDH	Dans l'ensemble (ONMT)	Limites spécifiques dans la section ONMT: - Les perceptions et besoins des utilisateurs finaux (jeunes, centres de formation, entreprises) ne sont pas suffisamment documentés. - La plateforme marssad.ma, bien que prometteuse, n'a pas encore résolu des problèmes critiques comme l'accès à des données stratégiques (CNSS, OFPPT) et la question de sa gestion future.	1) Il n'entrait pas dans le cadre de l'évaluation de documenter en détail les besoins des utilisateurs finaux de la plateforme de données de l'ONMT. Nous discutons cependant dans la section IV.A de la manière dont le processus de conception et de développement de la plateforme de données a pris en compte et intégré les besoins des utilisateurs finaux. Étant donné que la plateforme n'a pas encore été lancée, l'évaluation n'a pas non plus pu explorer les perceptions des utilisateurs de la plateforme. Nous discutons cependant dans la section IV.B des moyens potentiels par lesquels la plateforme de données répondrait aux besoins existants des utilisateurs finaux si elle était lancée. 2) Oui, comme vous le constatez, ces questions critiques concernant l'accès aux données d'entrée et la gestion future de la plateforme sont abordées dans la section IV.
9	DONMT	Dans l'ensemble (ONMT)	Non couverture par l'évaluateur de l'ensemble des actions réalisées dans le cadre de la sous activité 4. En effet, dans le rapport, on limite la sous activité 4 à l'ONMT (Plateforme), ignorant toutes les actions susvisées et l'effort fournis par le MCA Maroc et les partenaires. Ainsi, les questions de l'évaluation devaient être alignées sur les objectifs de la sous activité 4 avec ses 4 dimensions.	Il est exact que l'évaluation se concentre sur la plateforme du marché du travail dans le cadre de la sous-activité 4 (ONMT). Les questions d'évaluation, qui se concentrent sur la plateforme du marché du travail, ont été élaborées sur la base du modèle logique de l'AFPE, en consultation avec le MCC et finalisées dans le rapport de conception de l'évaluation (Abarcar et al. 2022 : https://mcc.icpsr.umich.edu/evaluations/index.php/catalog/455). Nous avons légèrement révisé la formulation des questions pour préciser que les questions se concentrent sur la plateforme de données (compte tenu également d'un autre commentaire reçu concernant une confusion potentielle entre la plateforme de données de l'ONMT et la DONMT). L'évaluation s'est concentrée sur la plateforme du marché du travail pour plusieurs raisons : (1) la plateforme du marché du travail était l'investissement le plus important au sein de la sous-activité 4 ; (2) les autres composantes de la sous-activité 4, à savoir les enquêtes sur le marché du travail et l'assistance technique à l'ONMT existant, étaient destinées à alimenter la plateforme du marché du travail ; et (3) le résultat lié à la sous-activité 4 du modèle logique est « l'amélioration de la qualité et de la disponibilité des données pour éclairer les politiques et la prise de décision », qui est mesurée de manière plus appropriée par une analyse de la disponibilité, de la qualité et de l'utilisation de la plateforme de données sur le marché du travail.

No.	Réviser	Page	Commentaire	Réponse de l'évaluateur
10	DONMT	Dans l'ensemble (ONMT)	Le nom de la plateforme mentionnée dans le rapport par l'ONMT nécessite une révision, car il prête à confusion avec celui de la DONMT	Nous avons révisé l'ensemble du rapport afin de clarifier quand nous faisons référence au DONMT par rapport à la plateforme du marché du travail.
11	MCA-Morocco	Dans l'ensemble	Voici des éléments structurants et des apprentissages clés à prendre en considération dans l'évaluation de l'aboutissement des composantes du projet emploi: - Défi de pérennisation face à la dissolution de MCA (efforts non suffisants) - Choix de partenaires techniques pour les subventions (efforts cruciaux des partenaires, mais difficile pour les institutions après le Compact) - Engagement des partenaires institutionnels en amont et en aval du Compact (quelques problèmes de prise de décision et le rôle de ces partenaires) - Exigence de partage des coûts entre MCA et les partenaires (ONMT) - Fixation du minimum de 25% de contribution des partenaires (en nature et en budget) (difficile pour les partenaires à atteindre)	Merci pour ces considérations supplémentaires. Concernant le premier point, étant donné que le programme FBR lui-même n'était pas prévu pour se poursuivre après la fin du Compact, mais que l'on espérait plutôt que le modèle pourrait être adopté ou étendu par les agences gouvernementales sur la base des expériences et des leçons apprises au cours du programme financé par le Compact, l'évaluation se concentre sur l'adoption plus large du modèle FBR plutôt que sur la persistance du programme financé par le Compact lui-même. Concernant tous ces points, bien qu'ils soient certainement des éléments à prendre en compte, ils ne sont pas mentionnés dans le rapport car les entretiens qualitatifs menés et les documents examinés n'ont pas mis en évidence ces questions comme étant les défis ou les leçons les plus importants à tirer.
12	MCA-Morocco	Dans l'ensemble (FBR)	Pour MCA, l'apprentissage principal lié aux coûts engendrés par le FBR est le suivant : - Solliciter l'appui des parties prenantes institutionnelles dans l'analyse du rapport coût-efficacité en temps opportun - Prévoir suffisamment de ressources financières pour accompagner les gestionnaires de programme dans leur gestion du changement - Prévoir suffisamment de ressources lors de la réplique ou de la mise à l'échelle d'un pilote	Merci d'avoir partagé ces enseignements. Ils sont bien notés et le rapport souligne la nécessité de ressources humaines et financières suffisantes comme leçon clé à tirer pour la mise à l'échelle.

No.	Réviseur	Page	Commentaire	Réponse de l'évaluateur
13	INDH	Dans l'ensemble (FBR)	Améliorations possibles pour la sous-activité FBR: - Simplifier les procédures administratives pour réduire les coûts et augmenter l'adhésion des prestataires. - Introduire des incitations financières spécifiques pour intégrer davantage de femmes et de jeunes en difficulté. - Élaborer des indicateurs régionaux et sectoriels pour une analyse plus fine des résultats.	Merci d'avoir partagé ces recommandations. Elles sont bien notées et les deux premiers points sont reflétés dans la conclusion du rapport (Section V.B). En ce qui concerne le troisième point, nous supposons qu'il s'agissait d'une recommandation concernant l'analyse des résultats présentés dans le rapport. L'évaluation visait initialement à analyser les résultats par région où les services d'insertion étaient fournis (question d'évaluation 6c). Cependant, en raison de la variabilité de l'emplacement des prestataires (la plupart des prestataires opéraient à plusieurs endroits, ce qui entraînait une prestation de services dans tout le pays) et du fait que certains services étaient fournis virtuellement en raison de la pandémie de COVID-19, il n'a pas été possible d'analyser les résultats par région. En raison de la grande variété de secteurs dans lesquels les participants ont obtenu un emploi et de la taille relativement petite de l'échantillon d'enquête, il n'a pas été possible d'analyser les résultats par secteur.
14	INDH	Dans l'ensemble (ONMT)	Améliorations possibles pour la sous-activité ONMT: - Résoudre les problèmes de gouvernance liés à la plateforme marssad.ma en établissant un cadre clair pour sa gestion et son financement futur. - Mener une consultation approfondie des utilisateurs potentiels pour adapter les fonctionnalités aux besoins spécifiques des bénéficiaires. - Renforcer les partenariats institutionnels pour obtenir un accès stable et à long terme aux données clés.	Merci d'avoir partagé ces recommandations. Elles sont bien notées. 1) La conclusion du rapport (Section V.B) propose la même recommandation concernant l'établissement d'un cadre clair pour la gestion et le financement futur de la plateforme. 2) La Section IV.A mentionne que l'équipe de développement de l'ONMT a mené des consultations et des tests de la plateforme auprès d'utilisateurs potentiels pour adapter les fonctionnalités à leurs besoins. 3) Le rapport ne fait pas explicitement de recommandation concernant le renforcement des partenariats institutionnels pour obtenir l'accès aux données clés, mais aborde les défis liés à l'accès aux données et son importance dans la Section IV.A.
15	Département de l'Emploi, MIEPEEC	Dans l'ensemble	Les témoignages à côté doivent être mis en forme de manière appropriée (encadré)	Bien que nous apprécions cette suggestion, nous préférons conserver la mise en forme actuelle du rapport, qui place les citations dans une zone de texte distincte, même si elle n'est pas entourée d'une bordure. De plus, nous pensons que vous avez peut-être ouvert le rapport dans une ancienne version de Microsoft Word, ce qui a entraîné des problèmes de mise en forme. La version finale du rapport sera au format PDF, ce qui devrait éviter des problèmes similaires à l'avenir.

No.	Réviser	Page	Commentaire	Réponse de l'évaluateur
16	Département de l'Emploi, MIEPEEC	Page de couverture	Ajouter l'ensemble des logos des partenaires.	Nous apprécions cette recommandation, mais la pratique courante consiste à n'inclure que le logo de Mathematica sur la page de couverture, car Mathematica est l'évaluateur indépendant qui a rédigé le rapport. L'ajout des logos d'autres partenaires pourrait créer une confusion quant à leur rôle dans l'élaboration du rapport et à l'indépendance de l'évaluation.
17	Département de l'Emploi, MIEPEEC	Page de couverture (Photo)	La photo occupe trop d'espace sur la page de garde. Elle doit être réduite et recentrée, avec le titre du projet placé en haut et l'intitulé du rapport positionné en bas	Nous apprécions cette perspective, mais il s'agit d'un format standard que Mathematica préfère utiliser pour tous les rapports.
18	Département de l'Emploi, MIEPEEC	Page de couverture (Date)	L'élément le plus bas de la page	Nous apprécions cette perspective, mais il s'agit d'un format standard que Mathematica préfère utiliser pour tous les rapports.
19	Département de l'Emploi, MIEPEEC	Page de couverture (Auteurs)	Rédacteurs ? évaluateurs? Dans ce cas : Préparé par : - - - Ainsi le tableau doit être mis dans une page à part à la fin du rapport	Nous apprécions cette perspective, mais il s'agit d'un format standard que Mathematica préfère utiliser pour tous les rapports.
20	Département de l'Emploi, MIEPEEC	Page ix (Remerciements) "C&O Marketing"	L'ajouter dans la partie acronyme	Il s'agit du nom du cabinet, aucun acronyme n'est associé à celui-ci.
21	Département de l'Emploi, MIEPEEC	Page ix (Remerciements)	Ajouter les parties marocaines dans cette partie des remerciements : MIEPEEC (ANAPEC ONMT etc) qui ont contribué dans la mise en œuvre de ce projet	Nous apprécions le rôle crucial joué par un grand nombre de partenaires de mise en œuvre dans la mise en œuvre des sous-activités FBR et ONMT. Cependant, l'objectif de la section des remerciements dans ce rapport est de reconnaître les personnes et les organisations qui ont contribué spécifiquement à l'évaluation elle-même et à la rédaction de ce rapport, et non pas celles qui ont joué un rôle dans la mise en œuvre des sous-activités évaluées puisque Mathematica n'a pas participé à la mise en œuvre. Nous avons cependant ajouté une note supplémentaire à la section des remerciements pour remercier les parties qui ont participé aux entretiens pour l'évaluation.

No.	Réviser	Page	Commentaire	Réponse de l'évaluateur
22	MCC HCD	Page x (Sous-activité 3)	Est-ce que nous voulons mentionner que l'orientation du programme s'est un peu élargie en raison de la Covid ? Je crois comprendre qu'un nombre important de participants diplômés, mais qui avaient perdu leur emploi pendant la Covid, étaient éligibles pour postuler. Il pourrait être utile de connaître le nombre ou le pourcentage de participants diplômés et non diplômés	Veuillez consulter notre réponse au commentaire n° 2 concernant l'orientation du programme. De plus, nous préférons conserver la description de la sous-activité dans le résumé exécutif à un niveau supérieur et pensons que la description reflète avec précision l'orientation du programme vers les jeunes chômeurs (quel que soit leur niveau d'éducation) et, en second lieu, vers les femmes et les jeunes sans diplôme du baccalauréat.
23	DONMT	Page xi (sous-activité 4: l'ONMT)	Il est indiqué que « Marssad » avait été créé et que la plupart des fonctionnalités prévues étaient pleinement opérationnelles. Toutefois, la plateforme livrée à MCA-Maroc n'intègre pas l'ensemble des fonctionnalités initialement prévues, notamment celles liées à l'offre de travail et à l'interopérabilité des données entre les acteurs de l'écosystème.	Nous avons révisé le libellé pour indiquer que « de nombreuses » fonctionnalités prévues sont pleinement opérationnelles plutôt que « la plupart ». Une discussion plus détaillée sur cette question figure également au chapitre V du rapport.
24	DONMT	Page xi (Tableau S.1)	La limitation de l'offre de valeur de la plateforme à la production d'insight au profit des acteurs de la formation professionnelle alors que l'objectif de la plateforme est plus large. En effet, la plateforme vise à fournir à l'ensemble des acteurs, y compris ceux de la formation professionnelle, des données et des indicateurs pertinents sur la dynamique du marché du travail. Ainsi, les questions de l'évaluation devaient être alignées sur les objectifs de la plateforme. Il est à noter dans ce sens, que le document du Plan de Suivi et Évaluation du Compact II, précise que l'évaluation devait répondre à la question suivante : « La sous-activité « ONMT » a-t-elle amélioré la cohérence et l'intégration des données sur le marché du travail provenant de différentes sources ? ».	Nous tenons à préciser que les questions d'évaluation, qui ont été élaborées sur la base du modèle logique de l'AFPE en consultation avec le MCC, diffèrent de ce qui aurait pu être inclus dans le plan de suivi et d'évaluation du Compact. Le rapport de conception de l'évaluation fournit une liste complète des questions d'évaluation élaborées par Mathematica en consultation avec le MCC (Abarcar et al. 2022 : https://mcc.icpsr.umich.edu/evaluations/index.php/catalog/455). Bien que la plateforme vise à fournir à plusieurs parties prenantes différentes des données pertinentes sur le marché du travail, l'évaluation se concentre spécifiquement sur la prise de décision dans le secteur de la formation professionnelle, car le modèle logique de l'AFPE relie la qualité et la disponibilité améliorées des données résultant de la plateforme de données aux résultats liés à la composante Formation Professionnelle de l'AFPE (par exemple, « formations de qualité qui s'adaptent et répondent aux besoins du marché du travail »). Veuillez consulter la figure I.1.

No.	Réviseur	Page	Commentaire	Réponse de l'évaluateur
25	Instiglio	Page xii (Conclusions clés)	Tel que décrit plus bas dans le rapport, une perspective plus nuancée pourrait être apportée ici, en soulignant que c'est un modèle efficace sous certaines conditions (prestataire de service avec une forte capacité de gestion et d'adaptation aux technicités du FBR, un réseau établi avec le secteur privé, etc.)	Nous sommes d'accord avec le point que vous avez soulevé ici. Pour nous assurer que cette nuance ne soit pas perdue, tout en gardant le résumé, nous avons ajusté cette phrase pour indiquer que « le programme FBR a démontré un modèle potentiellement efficace... ». Nous avons également ajouté du texte dans la conclusion du rapport et la conclusion de la synthèse résumant plusieurs facteurs qui peuvent avoir contribué à la variation des résultats en matière d'emploi entre les prestataires et soulignant que l'efficacité du modèle dépend de la capacité des prestataires à le mettre en œuvre avec succès. Veuillez également consulter la section III.D où nous discutons plus en détail des variations entre les prestataires, où nous avons tenté d'identifier les facteurs associés au succès.
26	MCC HCD	Page xii "principalement la formation non technique et l'aide à la recherche d'emploi, aux femmes et personnes sans diplôme du baccalauréat"	Est-ce que ce groupe est défini quelque part ?	Nous avons ajusté cette terminologie et d'autres similaires dans le rapport sur la base des directives récentes du MCC.

No.	Réviseur	Page	Commentaire	Réponse de l'évaluateur
27	DONMT	Page xiii	Le rapport met en avant la difficulté de constituer un groupe de comparaison pour l'évaluation du programme FBR, en attribuant cette contrainte aux différences substantielles entre les participants du FBR et ceux d'autres programmes d'insertion professionnelle similaires, en raison des critères d'éligibilité spécifiques au FBR. En effet, ces critères, notamment l'âge (18 à 35 ans) et la situation professionnelle préalable (ni emploi formel ni formation depuis au moins 6 mois, voire 1 an pour les diplômés), définissent une population très spécifique. Cette spécificité restreint la possibilité de comparer les résultats du programme FBR à ceux d'autres programmes d'insertion professionnelle. Toutefois, il serait pertinent d'envisager la constitution d'un groupe témoin répondant à des critères similaires afin d'évaluer de manière plus rigoureuse l'efficacité comparative du programme. Cette approche pourrait s'appuyer notamment sur les fichiers des chercheurs d'emploi inscrits à l'ANAPPEC avant la mise en œuvre du programme et les fichiers des déclarations des salaires à la CNSS.	Nous convenons qu'il aurait été intéressant de créer un groupe de comparaison avec des caractéristiques similaires et que d'autres programmes similaires ont été évalués à l'aide de cette approche. Cependant, la conception et le budget de l'évaluation conçus par Mathematica et approuvés par le MCC n'incluaient pas une telle approche. De plus, il aurait pu être difficile de mettre en œuvre une telle approche en raison de problèmes de confidentialité concernant l'accès aux données individuelles de l'ANAPPEC et du CNSS. Pour plus d'informations, la conception d'évaluation approuvée peut être trouvée dans le rapport de conception d'évaluation (Abarcar et al. 2022 : https://mcc.icpsr.umich.edu/evaluations/index.php/catalog/455).
28	Département de l'Emploi, MIEPEEC	Page xiv (QE 6a dernier paragraphe)	Décalage de texte	Le formatage a été corrigé.
29	Prestataire du programme FBR	Page xiv (QE 6a) "Bien que le programme ait par la suite femmes et les personnes sans diplôme du baccalauréat"	Il n'y a pas eu d'assouplissement de sous objectifs par catégories pour tous les prestataires. Pour nous, les objectifs par sexe sont restés les mêmes et tout dépassement du quota des femmes n'étaient donc pas remboursable. Idem pour le quota des non-diplômés. Alors que ce sont ces populations et un dépassement des objectifs devait pourtant être encouragé.	Merci d'avoir soulevé ce point. Nous avons reçu des informations contradictoires sur la question de savoir si cet assouplissement a été accordé ou non à tous les prestataires. Après un examen plus approfondi, nous avons confirmé qu'il n'a été accordé qu'à deux prestataires - Al Jisr et AMAPPE. Nous avons mis à jour le rapport en conséquence.

No.	Réviser	Page	Commentaire	Réponse de l'évaluateur
30	Instiglio	Page xiv (QE 6a) "Cependant, ces processus de vérification étaient lents, ce qui a empêché les prestataires de recevoir les paiements des résultats en temps voulu"	Je préciserais ici qu'il ne s'agit pas de la lenteur du processus de vérification en lui-même, mais plutôt de celle liée à l'obtention des données de la CNSS par l'ANAPEC (tel que spécifié plus bas)	Merci. Nous avons révisé ici pour clarifier la cause des retards. La phrase se lit désormais comme suit : « Cependant, ces processus de vérification étaient lents, principalement en raison de retards dans l'obtention des données requises pour la vérification de l'éligibilité et des résultats d'emploi, ce qui a empêché les prestataires de recevoir les paiements des résultats en temps voulu. »
31	DONMT	Page xiv (QE 6b)	Pour la réponse à la « QE 6b. Quels sont les taux d'insertion et de maintien en emploi des participants et leurs revenus moyens ? », les indicateurs fournis et les analyses menées (pages XIV, 34 et 63) ont porté uniquement sur les taux d'insertion ou d'emploi au cours d'environ deux ans après l'achèvement de la formation. Cependant aucune information n'a été fournie sur le taux de maintien en emploi des répondants à l'enquête, tel que défini (emploi formel pendant au moins six mois consécutifs). A cet effet, il serait pertinent de développer davantage les analyses liées à cette question en mettant l'accent sur le taux de maintien en emploi, calculé sur la base des résultats de l'enquête auprès des bénéficiaires du programme FBR. Une telle analyse offrirait une compréhension plus complète des performances en termes d'intégration à long terme des bénéficiaires du programme sur le marché du travail.	Le rapport aborde brièvement le maintien de l'emploi formel après six mois, qui a été mesuré par le programme FBR lui-même grâce à la vérification des résultats du maintien de l'emploi. Par exemple, la section I.A mentionne qu'un total de 974 participants au programme ont conservé un emploi formel pendant au moins six mois consécutifs et l'annexe A fournit des informations plus détaillées sur le nombre de participants conservés dans un emploi formel pendant au moins six mois par prestataire et par rapport aux objectifs de chaque prestataire (voir l'annexe Figure A.3 et l'annexe Tableau A.1). Cependant, comme vous le constatez, les conclusions du rapport se concentrent plutôt sur une définition plus large du maintien de l'emploi qui va au-delà de la période de six mois qui était au centre du cadre de résultats du programme. Par exemple, la figure III.8 présente le pourcentage médian de temps pendant lequel les participants ont été officiellement employés depuis la fin du programme et l'annexe Tableau C.3 présente la durée moyenne et médiane de l'emploi. Cette focalisation sur une définition plus large du maintien de l'emploi est alignée sur les questions d'évaluation et complète les informations déjà recueillies par le programme FBR pour la vérification des résultats en fournissant des informations sur le maintien de l'emploi pendant toute la période de deux ans suivant la fin du programme.

No.	Réviseur	Page	Commentaire	Réponse de l'évaluateur
32	MCC EA/PSC	Page xiv (QE 6b) "Les répondants qui avaient un emploi formel ont gagné un salaire mensuel médian de 2 900 dirhams (environ 290 \$) dans leur emploi formel le plus récent ou actuel"	Il est suggéré d'ajuster légèrement le langage afin de préciser que le groupe de cette analyse inclut les personnes ayant déjà déclaré avoir un emploi formel, soit 54 % des 824 personnes interrogées. Le langage est plus clair à la page 35 où ce résultat est décrit. Ces valeurs sont-elles ajustées pour être exprimées dans la devise d'une certaine année ? D'autant plus qu'il semble que vous combiniez des informations sur plusieurs années, avec une collecte de données effectuée en cinq vagues de décembre 2022 à février 2024 et qu'il s'agit de savoir si ces personnes ont déjà eu un poste formel. Il serait utile de noter ici l'année de la valeur de la devise - il est également utile, à mesure que le rapport vieillit, de connaître l'année où elles ont été valorisées. Compte tenu du calendrier de collecte des données et de la comparaison ici avec le salaire minimum mensuel national de 2023, il se peut que ces valeurs soient exprimées en dollars/dirhams actuels de 2023. En lien avec cela, je constate que la note de bas de page 10 mentionne que le taux de change utilisé est celui d'octobre 2024. Il semblerait plus approprié d'utiliser peut-être une moyenne pour 2023, étant donné la date à laquelle les salaires ont été déclarés dans les enquêtes, et la valeur de l'année en cours utilisée dans ces estimations.	1) Merci de nous l'avoir signalé. Nous avons révisé le libellé de la synthèse pour refléter celui de la page 35. 2) Il serait approprié d'interpréter les salaires comme étant ceux de l'année médiane de collecte des données, soit 2023. Nous avons ajouté une note à ce sujet dans le rapport, le cas échéant. Nous n'ajustons pas les salaires en fonction de l'inflation. L'ajustement en fonction de l'inflation n'aurait pas d'incidence substantielle sur le salaire médian, car cet ajustement entraînerait une légère augmentation de certains salaires et une légère baisse de certains salaires en fonction de la date de l'enquête. 3) Nous avons mis à jour le taux de change pour utiliser le taux de change moyen de 2023 dans tout le rapport, comme vous l'avez suggéré. Nous convenons que cela est plus approprié puisque ce taux de change est aligné sur l'année médiane de collecte des données et sur la comparaison avec le salaire minimum mensuel national en 2023. Le taux de change révisé n'est pas significativement différent du taux de conversion de 2024 qui était utilisé précédemment et n'a donc pas modifié substantiellement les résultats.
33	DEPF	Page xv (Figure S.1 Notes) "Certaines valeurs ont des tailles..."	Ce commentaire s'applique plutôt au graphique suivant: S.2?	Merci d'avoir remarqué cela. Vous avez raison et nous avons révisé les notes de ces deux figures.

No.	Réviser	Page	Commentaire	Réponse de l'évaluateur
34	MCA Morocco	Page xv (Figure S.1 Notes)	Est-ce que les données sur le formel et le non-formel ont été confrontées avec celles du système, ou bien s'agit-il uniquement des déclarations des enquêtés ? Il serait souhaitable de procéder à une triangulation pour évaluer la fiabilité des données déclarées, d'autant plus que les participants à l'enquête sont identifiés et qu'un rapprochement avec l'administration est envisageable.	Dans cette figure, et pour la majeure partie du rapport, nous nous appuyons sur les déclarations des participants concernant leur emploi formel et informel. L'annexe A présente les résultats d'emploi des participants à partir des données administratives du programme, c'est-à-dire les résultats d'emploi vérifiés pour les paiements effectués dans le cadre du programme. Bien que cela aurait pu être intéressant, nous n'avons pas comparé les déclarations d'emploi aux données administratives au niveau individuel pour plusieurs raisons. L'enquête portait sur une période plus longue (environ deux ans après la fin du programme) et les données administratives ne couvrent que la première partie de cette période. De plus, les données de l'enquête rendent compte de l'emploi informel (y compris le travail indépendant), qui n'était pas pris en compte dans les données administratives. Enfin, il aurait été long de comparer les emplois individuels des répondants entre les données de l'enquête et les données administratives, et une telle vérification dépassait le cadre de l'évaluation.
35	MCC M&E	Page xv (Figure S.2)	J'apprécie les données qui se cachent derrière tout cela, mais quel est le principal enseignement de ce graphique ? C'est un peu difficile à comprendre.	Le principal point à retenir est présenté dans le texte au-dessus de la figure ES.1 : « À la date de l'enquête, environ deux ans après avoir achevé leur formation, 39 pour cent des répondants à l'enquête occupaient un emploi formel rémunéré et 13 pour cent supplémentaires occupaient un emploi informel rémunéré ou travaillaient à leur compte (figure S.2). »
36	DEPF	Page xv (Figure S.2 Notes) "Les répondants hors main d'œuvre ..."	Puisqu'ils ne sont pas disponibles pourquoi vous avez souligné comme quoi ils ne cherchent pas du travail.	Merci de l'avoir signalé. Nous avons supprimé la référence à la recherche d'emploi en révisant la note de la figure pour clarifier que « les répondants hors main d'œuvre sont ceux qui ne sont pas disponibles pour travailler. »

No.	Réviser	Page	Commentaire	Réponse de l'évaluateur
37	MCA Morocco	Page xv (Figure S.2 Notes)	La même source (enquête auprès des participants FBR) présente des données différentes : La figure S1 mentionne 824 participants, tandis que la figure S2 en indique 815. Merci de vérifier les données.	L'échantillon total de l'enquête était de 824 personnes. Certains résultats et figures, dont celui-ci, présentent des tailles d'échantillon plus petites en raison de données manquantes ; par exemple, les répondants ont préféré ne pas répondre à une question spécifique ou ne connaissaient pas ou ne se souvenaient pas de la réponse. Dans d'autres cas, les tailles d'échantillon sont plus petites car la question de l'enquête et le résultat ne concernent qu'un sous-ensemble de répondants, par exemple ceux ayant occupé au moins un emploi après la fin du programme. Pour la figure S.2 en particulier, neuf répondants présentent des valeurs manquantes concernant leur situation actuelle sur le marché du travail au moment de l'enquête.
38	MCA Morocco	Page xvi (Figure S.3) et page 18	Est-ce que le diplôme concerne uniquement ceux qui disposent du baccalauréat ? Qu'en est-il des autres diplômes, comme par exemple : Technicien (niveau Bac + 2 ans dans un centre de formation professionnelle), Spécialisation ou Qualification... ?	Lors de l'analyse des sous-groupes diplômés/non-diplômés, nous classons tous les répondants dans l'une des deux catégories suivantes : titulaires d'un diplôme du baccalauréat ou non. Ainsi, les titulaires d'un autre type de diplôme exigeant un diplôme du baccalauréat, tel qu'un diplôme de formation professionnelle ou un diplôme universitaire, seraient inclus dans le sous-groupe « diplômés / avec diplôme du baccalauréat », car ils possèdent un diplôme du baccalauréat en plus d'un diplôme d'études supérieures. Cette définition est conforme à celle utilisée par le programme pour établir les sous-objectifs des sous-groupes par niveau d'études, avec et sans diplôme du baccalauréat (diplômé/non-diplômé). Nous avons apporté des modifications au rapport afin de préciser que « diplômé » et « non-diplômé » désignent ceux avec un diplôme du baccalauréat et sans un diplôme du baccalauréat.

No.	Réviser	Page	Commentaire	Réponse de l'évaluateur
39	MCA Morocco	Page xvi (Figure S.3) et page xvii (Figure S.4)	Pour enrichir l'analyse, serait-il possible de présenter une répartition par sexe (hommes/femmes) au sein des catégories 'Diplômé/Non-diplômé' et 'Expérience/Sans expérience' ? Cela permettrait de mieux comprendre les disparités liées au sexe dans l'accès à l'emploi formel. Par exemple : - Les hommes et les femmes diplômés accèdent-ils de manière équitable à l'emploi formel ? L'expérience professionnelle antérieure bénéficie-t-elle de la même manière aux femmes qu'aux hommes ?"	En raison de la petite taille des échantillons, nous ne présentons pas ces analyses séparément pour les femmes et les hommes avec et sans diplôme du baccalauréat et avec et sans expérience professionnelle antérieure. Cependant, dans la section III.C.5, nous expliquons que les femmes ont tendance à avoir moins d'éducation et d'expérience professionnelle antérieure que les hommes et analysons plus en détail les différences d'expérience et de résultats entre les hommes et les femmes. Pour fournir des informations supplémentaires, 38,9 % des femmes n'avaient pas de diplôme du baccalauréat, contre 48,2 % des hommes. Et 56,8 % des femmes n'avaient pas d'expérience professionnelle antérieure, contre 41,8 % des hommes.
40	MCA Morocco	Page xvi (Figure S.3 Notes)	Données à vérifier.	Veuillez consulter notre réponse au commentaire 37. Dans ce cas, les données manquantes sont principalement dues aux cas où le répondant n'a pas été en mesure de nous dire si son employeur déclare généralement ses employés à la CNSS ou non (c'est-à-dire qu'il n'a pas été en mesure de nous dire si son emploi était formel ou non).
41	MCC M&E	Page xvii (Figure S.4)	Encore une fois, je ne comprends pas les principaux points à retenir. Je regarde la première phrase qui dit : « Les femmes, les participants sans diplôme baccalauréat et ceux qui n'avaient aucune expérience professionnelle avant le programme FBR étaient nettement moins susceptibles d'avoir un emploi formel depuis l'achèvement de la formation ou à la date de l'enquête que les autres groupes ». Il semble que c'est ce que le graphique devrait clairement démontrer.	Merci pour ce commentaire. Nous pensons que la confusion provenait probablement de l'étiquette sur l'axe des Y de cette figure, qui était vague. Nous avons révisé l'étiquette de l'axe des Y pour lire « Pourcentage de répondants qui occupaient un emploi formel à la date de l'enquête » plutôt que « Pourcentage de répondants ». Nous espérons que cela permet de mieux comprendre que le chiffre montre les différences dans le pourcentage de répondants de différents sous-groupes (par exemple, hommes et femmes) qui étaient officiellement employés à la date de l'enquête. Nous avons également apporté des modifications similaires aux étiquettes de l'axe des Y sur d'autres figures similaires. De plus, nous avons révisé les références à cette figure et à la figure ES.3 dans le texte précédant les figures pour préciser que la figure ES.3 montre les différences dans l'emploi formel depuis la fin de la formation pour ces sous-groupes tandis que la figure ES.4 montre les différences dans l'emploi formel à la date de l'enquête pour ces sous-groupes.

No.	Réviser	Page	Commentaire	Réponse de l'évaluateur
42	Instiglio	Page xvii (QE 6d)	Tel que décrit dans le rapport d'apprentissage endline, l'accompagnement des femmes et des personnes sans diplôme de baccalauréat aurait pu être amélioré grâce à un design programmatique encore plus flexible, par exemple: ne pas prescrire d'un certain volume horaire de formation, qui peut mener au décrochage des non-diplômés; élargir le type de formations / d'accompagnement accepté (formation en alternance, accompagnement psychosocial,...)	Merci d'avoir souligné ces recommandations supplémentaires, qui, selon nous, constituent des enseignements importants du programme FBR. Nous les avons incorporées dans la section III.C.5 du rapport, où nous analysons plus en détail dans quelle mesure le programme a accru les opportunités pour les femmes et les personnes sans diplôme du baccalauréat.
43	Instiglio	Page xviii (QE 6e)	Important de noter ici l'outil principal qui a été mis en place pour éviter l'écumage ("cream skimming") des participants: les quotas pour encourager l'accompagnement de femmes et de non-diplômés. Même s'il n'est pas parfait, cet outil s'est avéré simple et relativement efficace.	Ce point a été inclus dans la section III.B.1. Nous l'avons désormais également inclus ici dans la synthèse.
44	Département de l'Emploi, MIEPEEC	Page xviii (QE 6f, QE 7a/b, QE 7c)	Décalage de texte	Le formatage a été corrigé.
45	Prestataire du programme FBR	Page xviii (QE 6f)	L'INDH aussi a repris le modèle FBR et a même été accompagné par MCA dans ce processus. Le résultat de ce programme par contre n'a pas été encore largement communiqué.	Oui, le programme INDH FBR est abordé dans la section III.E. Nous ne le mentionnons pas dans la synthèse puisque le programme INDH a bénéficié du soutien technique du MCA, comme vous le constatez, et pour répondre à cette question d'évaluation, nous nous concentrons principalement sur l'expansion du modèle depuis la fin du Compact.

No.	Réviseur	Page	Commentaire	Réponse de l'évaluateur
46	Prestataire du programme FBR	Page xix "conduit souvent à un « écrémage »"	Il ne s'agit pas d'écrémage mais de sélection basée sur les critères d'emploi demandés par les employeurs qui ne sont pas partenaires du programme. L'absence d'incitations pour les employeurs a obligé les « prestataires » du programme à concilier entre les besoins des entreprises et ceux du programme notamment l'obligation d'être en chômage sur une durée minimum (ce qui ne fait pas partie forcément des prérequis des employeurs qui aurait préféré des candidats avec de l'expérience récente ou fraîchement diplômés).	Les difficultés rencontrées par les prestataires pour concilier les tensions entre les conditions d'éligibilité du programme et les exigences des employeurs sont bien comprises. Cependant, cette pratique consistant à sélectionner les participants qui répondent aux critères d'emploi définis par les employeurs correspond toujours à la définition large de « l'écrémage ». Dans cette phrase en particulier, nous notons que « l'écrémage » est une préoccupation en général dans les programmes fonctionnant selon un modèle de financement basé sur les résultats. Nous notons ensuite que la pratique est rationnelle et n'était pas répandue ou source de préoccupation dans le programme FBR financé par le Compact, compte tenu des critères d'admissibilité du programme et des sous-objectifs pour les femmes et les personnes sans diplôme du baccalauréat. Une discussion plus détaillée de ce sujet avec un contexte et des informations supplémentaires est incluse dans la section III.B.1.
47	Prestataire du programme FBR	Page xix "les paiements pour l'insertion et le maintien en emploi n'ont peut-être pas été suffisamment élevés"	Il s'agissait surtout d'un problème de retard de vérification. La formation est facilement vérifiable ce qui rendait le paiement plus « fluide ». Les composantes insertion et maintien par contre dépendaient de l'ANAPEC et de la CNSS et consistait donc un goulot d'étranglement pour la vérification. Ceci engendrait non seulement des retards de paiement mais aussi a impacté la performance du projet en reportant un nombre de placements inférieur à la réalité (écoulement du projet sans vérification pour les derniers groupes formés-insérés).	Les difficultés liées aux délais de vérification et l'impact qui en résulte sur les prestataires et les résultats du programme sont bien décrits tout au long du rapport (voir en particulier la section III.B.4). Cependant, sur la base de notre analyse des données recueillies et des corrélations observées entre les résultats obtenus par différents prestataires et les paiements variables associés pour chaque prestataire, nous concluons que les paiements pour les résultats en matière d'emploi ont peut-être été trop faibles pour inciter suffisamment à l'insertion et au maintien dans l'emploi pour certains des prestataires. L'analyse et les conclusions à l'origine de cette implication sont examinées plus en détail dans la section III.D.
48	MCA Morocco	Page xix « moins coûteuses en matière d'éligibilité et de vérification des résultats »	Je pense que ce constat de retard n'est plus d'actualité. En effet, bien qu'il y ait eu des retards au début, le système a été progressivement optimisé. L'ANAPEC a depuis répondu dans les délais impartis, ce qui montre une amélioration notable dans la gestion des processus.	Merci de l'avoir signalé. Cependant, lors de la collecte des données pour l'évaluation en 2023 et 2024, nous n'avons pas explicitement demandé si les délais avaient diminué au fil du temps, et les parties prenantes interrogées n'ont pas mentionné que les délais étaient plus longs au début et que le système de vérification s'était amélioré au fil du temps, même si cela a pu être le cas. La quasi-totalité des parties prenantes interrogées ont convenu que les délais dans la vérification de l'éligibilité et des résultats sont restés un problème tout au long du programme ; c'est donc le principal point que nous soulevons ici.

No.	Réviser	Page	Commentaire	Réponse de l'évaluateur
49	MCA Morocco	Page xx « retards importants dans la vérification »	Est-ce que cette appréciation concerne les premières cohortes ou les dernières ? Il serait utile de préciser, car si les retards observés étaient spécifiques aux premières cohortes, cela pourrait refléter des ajustements initiaux qui ont ensuite été corrigés dans les cohortes suivantes.	Veuillez consulter notre réponse au commentaire 48. Les retards de vérification sont restés un défi tout au long de la durée du programme, et pas seulement pour les premières cohortes.
50	MCA Morocco	Page xx « (par exemple, en utilisant des contrats de travail... »	Il serait important de noter que les contrats de travail et les fiches de paie, bien qu'ils soient proposés comme alternatives aux déclarations à la CNSS, ne constituent pas des moyens fiables de vérification. Ces documents peuvent être facilement falsifiés ou modifiés, ce qui limiterait leur crédibilité dans le processus de vérification des résultats.	Nous convenons que ces méthodes alternatives de vérification de l'emploi ne sont pas aussi fiables ni crédibles que la vérification indépendante directe des déclarations de la CNSS. Cependant, notre recommandation vise à trouver un équilibre entre fiabilité et coût des méthodes de vérification. Les contrats de travail ou les fiches de paie constitueraient une méthode de vérification moins coûteuse et ont été utilisés dans d'autres programmes de financement axés sur les résultats. Par conséquent, nous les présentons comme une solution de rechange envisageable, compte tenu des préoccupations soulevées par de nombreux intervenants concernant les délais et le coût de la vérification.
51	Département de l'Emploi, MIEPEEC	Page 1 (Introduction)	Ajouter comment les objectifs du projet s'alignent sur les priorités nationales marocaines.	Nous avons ajouté une phrase qui mentionne que les objectifs du projet sont alignés sur la stratégie nationale de développement du Maroc.
52	Prestataire du programme FBR	Page 2 "mis en œuvre par des prestataires de services indépendants "	Prestataires de service et associations.	Cette modification a été intégrée.
53	Prestataire du programme FBR	Page 2 "les prestataires du programme FBR se sont principalement attachés"	La durée et nature de la formation proposée sont le résultat des prérequis du programme et notamment des objectifs ambitieux, du budget alloué et de la durée relativement courte du projet comparée aux étapes de vérification imposées par le modèle FBR.	Cela est bien compris. Nous donnons ici simplement un aperçu général du programme FBR. Dans la section III.B.2, nous fournissons plus d'informations qui expliquent la conception du programme et des offres de formation et incluent certains des points mentionnés ici.

No.	Réviser	Page	Commentaire	Réponse de l'évaluateur
54	MCC HCD	Page 2 "organisation non gouvernementale mondiale"	Pour information, nous les appelons généralement des organisations non gouvernementales internationales (ONGI), mais je suppose que « ONG mondiale » est également acceptable.	Nous n'avons pas de préférence particulière concernant la terminologie utilisée ici, nous avons donc adopté « organisation non gouvernementale internationale ».
55	Instiglio	Page 3 "Neuf prestataires"	Huit?	Veuillez consulter les phrases suivantes concernant un neuvième prestataire qui a été initialement sélectionné mais qui s'est retiré avant le début de la mise en œuvre.
56	MCC HCD	Page 3 (fin du premier paragraphe)	Ici encore, voulons-nous mentionner que le nombre de participants a été élargi pour inclure des participants qui avaient perdu leur emploi à cause du Covid ?	Nous avons abordé ces points dans les modifications apportées à la description de la population desservie, en réponse à un autre commentaire reçu. Le paragraphe ici se concentre sur les perturbations du calendrier du programme en raison de la pandémie de COVID-19.
57	Département de l'Emploi, MIEPEEC	Page 6 (Premier paragraphe)	Introduire brièvement pourquoi une évaluation mixte est nécessaire pour ces sous-activités	Le rapport de conception de l'évaluation (Abarcar et al. 2022 : https://mcc.icpsr.umich.edu/evaluations/index.php/catalog/455) documente en détail la méthodologie d'évaluation, y compris la motivation d'une évaluation à méthodes mixtes. Étant donné que ce rapport est axé sur les résultats de l'évaluation de la sous-activité d'emploi, nous préférons ne pas répéter ces informations dans ce rapport.
58	Département de l'Emploi, MIEPEEC	Page 7 (II.B premier paragraphe)	Ajouter les bonnes pratiques aussi	Nous mentionnons ici que l'étude explore les « mécanismes sous-jacents à la réalisation des résultats », ce qui revient à dire que nous étudions les pratiques réussies du programme. Le rapport évoque également les meilleures pratiques pour les programmes FBR en général et fournit quelques recommandations pour de futurs programmes similaires.
59	Département de l'Emploi, MIEPEEC	Page 7 (II.B deuxième paragraphe)	Combien, ou est le guide d'entretien	Le nombre d'entretiens menés est indiqué dans les deux paragraphes suivants : 70 personnes ont répondu à la première série d'entretiens et 9 à la seconde. Conformément aux pratiques habituelles du MCC en matière d'évaluation, les protocoles ne seront pas rendus publics.

No.	Réviseur	Page	Commentaire	Réponse de l'évaluateur
60	INDH	Page 7 (II.B Etude qualitative)	Limites dans l'analyse qualitative : - Représentativité des informateurs clés : Le rapport ne précise pas si les informateurs incluent une variété suffisante de régions, secteurs ou niveaux de responsabilités. Par exemple, les employeurs des secteurs informels, cruciaux dans le contexte marocain, semblent sous-représentés. - Effets potentiels sur les données : Les réponses obtenues lors des EIC peuvent être influencées par des attentes ou des relations avec le programme. Une approche complémentaire comme des études anonymes ou des validations par des données objectives renforcerait les conclusions.	1) Nous avons fourni quelques détails supplémentaires dans cette section sur la représentativité des informateurs clés, mais nous sommes limités dans le niveau de détail que nous pouvons fournir pour protéger l'anonymat des répondants. Étant donné que les huit prestataires du programme opéraient dans sept régions, en interrogeant des représentants de tous les prestataires et des participants de tous les prestataires, nous avons assuré une couverture géographique de toutes les régions dans lesquelles le programme opérait. Nous n'avons interrogé aucun employeur du secteur informel car le programme FBR se concentrait explicitement sur l'emploi dans le secteur formel et nous avons interrogé les employeurs spécifiquement pour comprendre leurs expériences et leurs perceptions du programme FBR et de ses participants. 2) Il s'agit d'une limitation de toute étude qualitative. Pour cette raison, nous avons interrogé plusieurs types de parties prenantes afin d'obtenir une variété de points de vue différents de personnes ayant des rôles et des expériences différents avec les sous-activités. De plus, chaque fois que cela était possible, nous avons interrogé plusieurs répondants du même type de répondant et nous nous sommes également appuyés sur les documents du programme. Nous avons ensuite triangulé les résultats de toutes ces différentes sources afin d'atténuer les effets potentiels des points de vue individuels. De plus, pour l'évaluation de la sous-activité FBR, nous nous sommes appuyés sur des données administratives et des données d'enquête chaque fois que possible et avons également triangulé les résultats entre les sources de données qualitatives et quantitatives. Pour l'évaluation de la sous-activité ONMT, nous avons également participé à une démonstration de la plateforme de données du marché du travail pour compléter les données d'entretien et l'examen des documents. De plus amples informations sur notre approche d'analyse des données qualitatives et d'atténuation des effets potentiels sont disponibles dans le rapport de conception de l'évaluation (Abarcar et al. 2022 : https://mcc.icpsr.umich.edu/evaluations/index.php/catalog/455).

No.	Réviseur	Page	Commentaire	Réponse de l'évaluateur
61	INDH	Page 7 (II.C Etude quantitative descriptive)	Limites dans l'analyse quantitative : - Taux de réponse faible : Avec seulement 46,6 % de réponses parmi les participants initiaux, des analyses sur les caractéristiques des non-répondants seraient nécessaires pour évaluer les effets éventuels. - Données autodéclarées : Les revenus autodéclarés, non vérifiés par des sources externes, peuvent être surestimés ou sous-estimés. La fiabilité de ces données reste une question ouverte. - Impact du contexte pandémique : Les effets de la pandémie de COVID-19 sur les résultats des participants (adaptations des employeurs et des participants) n'ont pas été analysés de manière exhaustive.	1) Dans la sous-section suivante de cette page (intitulée « 2. Non-réponse »), nous discutons de notre analyse du potentiel d'influence de la non-réponse sur les résultats à cause de ce faible taux de réponse, y compris une comparaison des caractéristiques des répondants et des non-répondants qui est fournie à l'annexe B, tableau B.1. Nous comparons également les résultats d'emploi vérifiés entre ces deux groupes, fournis à l'annexe B, tableau B.2. Nous concluons qu'il n'existe pas de preuve solide que les résultats de ce rapport soient substantiellement influencés par la non-réponse basée sur les caractéristiques que nous avons examinées, bien que nous ne puissions pas exclure que des différences dans les caractéristiques non observées entre les répondants et les non-répondants puissent avoir affecté certains résultats. 2) Oui, nous convenons que le revenu autodéclaré introduit l'erreur dans les mesures du revenu déclaré. Dans le cadre de cette évaluation, il n'a pas été possible de vérifier de manière indépendante les salaires des répondants à l'enquête, y compris les salaires historiques, à l'aide de sources externes. 3) Dans la mesure du possible, nous discutons des manières potentielles par lesquelles la pandémie de COVID-19 a pu influencer la mise en œuvre du programme FBR et les résultats des participants sur le marché du travail afin de fournir un contexte supplémentaire aux conclusions. Étant donné que le programme n'a pas été mis en œuvre dans un contexte pré-pandémique, notre capacité à comprendre les effets de la pandémie de COVID-19 est limitée, car il n'existe pas de scénario contrefactuel pré-pandémique disponible comme point de référence. De plus, il n'entraîne pas dans le cadre de cette évaluation de procéder à une analyse plus complète des effets de la pandémie de COVID-19 sur le marché du travail.

No.	Réviser	Page	Commentaire	Réponse de l'évaluateur
62	DONMT	Page 7 (II.C Etude quantitative descriptive)	La méthode de tirage adoptée pour l'enquête auprès des participants au programme FBR présente certaines limites qui affectent la représentativité de l'échantillon, la pertinence des indicateurs calculés et l'analyse réalisée, ainsi que la possibilité d'extrapoler et de généraliser les résultats à l'ensemble des bénéficiaires du programme : - Le choix d'un nombre fixe de participants (100) par prestataire, quel que soit leur poids relatif parmi l'ensemble des participants formés, présente une limite significative. En effet, le nombre total de participants formés varie considérablement entre les prestataires (de 177 à 1 071). Cette approche entraîne une surreprésentation des prestataires ayant formé peu de participants et une sous-représentation des prestataires plus actifs, ce qui peut affecter les résultats et limiter leur représentativité.	Comme nous l'avons indiqué tout au long du rapport, il existe des différences significatives entre les prestataires en termes de mise en œuvre du programme, de participants servis et de résultats des participants. Pour cette raison, il était plus important pour l'évaluation de pouvoir analyser les résultats par prestataire que de s'assurer que l'échantillon reflète la répartition des participants au programme entre les prestataires. L'évaluation a donc utilisé un nombre fixe de participants (100) par prestataire pour garantir que la taille de l'échantillon de chaque prestataire serait suffisamment grande pour faciliter l'analyse des sous-groupes par prestataire, tout en équilibrant les considérations logistiques et financières. Cependant, nous avons également repondéré les données de l'enquête en fonction du nombre de participants servis par prestataire pour estimer les résultats pour le participant moyen. Cela n'a pas modifié de manière significative les résultats, c'est pourquoi nous présentons des moyennes non pondérées tout au long du rapport. Nous avons ajouté une note sur cette analyse supplémentaire que nous avons menée et nos conclusions dans la section II.C.1 et la section III.C.1.
63	DONMT	Page 7 (II.C Etude quantitative descriptive)	Les résultats obtenus en termes de formation, d'insertion et de maintien en emploi, issus de l'exploitation des données administratives, relèvent des écarts significatifs de performance selon le sexe et le niveau de diplôme pour chaque prestataire. Une stratification de l'échantillon reposant uniquement sur la variable « Prestataire », sans prendre en considération ces deux dimensions, pourrait ne pas refléter ces disparités. Cela risquerait d'affecter les conclusions issues des données collectées dans le cadre de l'enquête, et de limiter la capacité à analyser les résultats spécifiques des femmes et des non-diplômés.	Comme vous le constatez, l'échantillon a été stratifié par prestataire et par date d'achèvement de la formation, mais pas par sexe ou par diplôme du baccalauréat. Cependant, même sans stratification de l'échantillon par sexe et par diplôme, l'échantillon aléatoire reflétait la distribution globale de ces caractéristiques au sein de la population desservie et facilitait l'analyse par ces sous-groupes pour l'échantillon regroupé de tous les prestataires.

No.	Réviseur	Page	Commentaire	Réponse de l'évaluateur
64	DONMT	Page 7 (II.C Etude quantitative descriptive)	L'interprétation des résultats de l'enquête, centrée sur le "participant desservi par un prestataire moyen", masque des différences significatives entre les prestataires en termes du taux de réalisation des objectifs, notamment en matière d'insertion et de maintien en emploi, qui présente une grande variabilité, passant de 7% à 107,6% pour l'insertion, et de 1,6% à 81,8% pour le maintien en emploi (Tableau Annexe A.1, page A.5). Cela restreint la portée des analyses comparatives présentées dans le rapport (ex, pages de 22 à 28) et limite la capacité de tirer des conclusions précises sur les performances spécifiques des prestataires en matière notamment d'insertion et de maintien en emploi.	Les résultats globaux de l'enquête doivent être interprétés comme s'appliquant aux « participants desservis par le prestataire moyen » en raison de l'approche d'échantillonnage utilisée. Cependant, lorsque nous présentons les résultats en matière d'emploi dans la section III.C, en plus de présenter les résultats globaux de l'enquête, nous présentons également les résultats par prestataire, ce qui permet d'analyser la performance de prestataires spécifiques. Nous examinons également les raisons potentielles de ces variations observées entre les prestataires dans la section III.D.
65	Département de l'Emploi, MIEPEEC	Page 8 (en dessous du tableau II.2)	Mentionner des témoignages ou cas spécifiques tirés des données qualitatives pour illustrer les conclusions	Des citations spécifiques issues des entretiens qualitatifs ont été incorporées tout au long des résultats (chapitre III) lorsque cela était approprié. La section du rapport où ce commentaire a été ajouté décrit le contenu de l'enquête de suivi et la base de sondage de l'enquête de suivi.
66	Département de l'Emploi, MIEPEEC	Page 9 "Le taux de réponse global pour l'échantillon initial était de 46,6 %"	Le faible taux de réponse (46,6 %) soulève des questions sur la représentativité, malgré les efforts pour corriger les effets de non-réponse	Oui, le faible taux de réponse a soulevé des inquiétudes quant à la représentativité des répondants interrogés. Cependant, comme nous le notons à la page suivante, « Nous avons évalué la possibilité de non-réponse à l'enquête pour affecter les résultats de deux manières en utilisant les données administratives du programme, qui sont disponibles à la fois pour les répondants et les non-répondants de l'échantillon initial. Nous concluons qu'il n'y a pas de preuve solide que les résultats de ce rapport sont substantiellement influencés par la non-réponse sur la base des caractéristiques que nous avons examinées, bien que nous ne puissions pas exclure que des différences dans les caractéristiques non observées entre les répondants et les non-répondants aient pu affecter certains résultats. »

No.	Réviser	Page	Commentaire	Réponse de l'évaluateur
67	MCC HCD	Page 9 "Ces caractéristiques sociodémographiques reflètent l'objectif du programme qui est d'atteindre les jeunes au chômage, en particulier les femmes et ceux qui n'ont pas de diplôme baccalauréat"	Comment le fait que plus de la moitié des participants possèdent un diplôme du baccalauréat reflète-t-il l'accent mis sur ceux qui n'ont pas de diplôme du baccalauréat ?	Merci d'avoir signalé l'incohérence entre cette affirmation et la phrase précédente. Nous avons supprimé cette phrase. Comme nous le notons dans la section suivante sur la non-réponse, les répondants à l'enquête étaient plus susceptibles d'avoir un diplôme du baccalauréat que les non-répondants, de sorte que les caractéristiques sociodémographiques de notre échantillon ne reflètent pas pleinement l'objectif du programme visant à atteindre les participants sans diplôme du baccalauréat. Malgré cela, comme nous le notons dans la section sur la non-réponse, nous concluons que les résultats ne sont pas substantiellement influencés par la non-réponse.
68	Instiglio	Page 14 "Instiglio et l'ANAPEC ont vérifié..."	Techniquement, cette tâche a été sous-traitée au cabinet AISSE par Instiglio	Merci pour cette précision. Nous avons adapté le texte en conséquence.
69	Instiglio	Page 14 "Le non-respect des processus d'éligibilité et de vérification pouvait entraîner des sanctions et/ou le retrait des fonds aux prestataires non conformes"	Plus précisément, cela entraînerait le rejet des résultats soumis, et donc leur non-paiement	Merci pour cette précision. Nous avons adapté le texte en conséquence.

No.	Réviser	Page	Commentaire	Réponse de l'évaluateur
70	MCA Morocco	Page 15 (Tableau III.1)	Je n'ai pas bien compris sa présentation. En particulier, je ne saisis pas clairement la signification des valeurs « X » et des coefficients (par exemple, 1.54X ou 1.20X) dans le contexte des paiements pour les résultats.	Ce tableau illustre le montant relatif des paiements pour la formation, l'insertion et le maintien selon les prestataires. Comme il pourrait être délicat de divulguer les montants exacts des paiements pour chaque prestataire, compte tenu des différences entre eux, nous avons choisi X pour le paiement de maintien et les coefficients illustrent le montant des paiements de formation et d'insertion par rapport au paiement de maintien. Par exemple, pour Al Jisr, cela signifie que le paiement de formation était 1,54 fois supérieur au paiement de maintien et que le paiement d'insertion était 1,20 fois supérieur au paiement de maintien. Supposons que le paiement de maintien soit de \$100, le paiement de formation serait alors de \$154 et le paiement d'insertion de \$120. Nous avons révisé la note du tableau afin de clarifier ce point.
71	Prestataire du programme FBR	Page 19 "MCA-Maroc a par la suite modifié les contrats"	Cette modification n'a pas été généralisée. Elle n'a en effet pas été accordée à nous par exemple malgré notre demande. Les dépassements en termes de formation et insertion des femmes / non diplômés n'ont de ce fait pas été comptabilisés ni rémunérés.	Merci d'avoir soulevé ce point. Nous avons reçu des informations contradictoires sur la question de savoir si cet assouplissement a été accordé ou non à tous les prestataires. Après un examen plus approfondi, nous avons confirmé qu'il n'a été accordé qu'à deux prestataires - Al-Jisr et AMAPPE. Nous avons mis à jour le rapport en conséquence.
72	MCA Morocco	Page 19 « Dans d'autres cas, compte tenu... »	Est-ce une donnée représentative (un ratio basé sur des observations générales) ou s'agit-il simplement d'une citation isolée d'un participant ? Cette clarification est importante pour comprendre si cette perception reflète une tendance générale dans le programme ou une expérience individuelle.	Lors de nos entretiens avec les prestataires, les participants et les partenaires de mise en œuvre du programme FBR, nous avons constaté un thème récurrent concernant la priorité accordée à certains participants par rapport à d'autres, compte tenu des ressources limitées et du modèle de rémunération basé sur les résultats. Il ne s'agissait pas d'un incident isolé ni de l'expérience d'un seul participant. Concernant la dernière phrase du paragraphe, où nous constatons que de nombreux participants n'ont pas bénéficié de services d'insertion ou de suivi de la part du prestataire, cette affirmation est basée sur les données de l'enquête. Nous avons ajouté une référence au tableau et à la figure présentant ces résultats de l'enquête plus loin afin de préciser que l'affirmation selon laquelle de nombreux participants n'ont pas bénéficié de services d'insertion ou de suivi est basée sur les données de l'enquête.

No.	Réviseur	Page	Commentaire	Réponse de l'évaluateur
73	MCA Morocco	Page 19 citation	Pouvez-vous préciser s'il provient d'un bénéficiaire, d'un formateur ou d'un prestataire ? Cette information est essentielle pour situer le contexte et mieux comprendre la perspective depuis laquelle cette observation a été fait	Cette citation provient d'un participant au programme FBR, comme indiqué sous la citation. Les participants au programme FBR sont les bénéficiaires.
74	MCA Morocco	Page 19 « Clarke et al. 2021 »	Clarke et al. 2021 ?	Afin de fournir un contexte sur l'écrémage dans les programmes de FBR, nous citons une analyse des données probantes des programmes de formation et d'insertion professionnelle utilisant des modèles de FBR. L'article s'intitule « <i>Review of the Evidence on Short-Term Education and Skills Training Programs for Out-of-School Youth with a Focus on the Use of Incentives</i> ». La citation complète se trouve dans les références. Le placement de la citation en fin de phrase a pu prêter à confusion ; nous l'avons donc déplacée plus tôt dans la phrase, juste après l'information citée.
75	MCA Morocco	Page 20 « médiane de 36 heures sur une semaine »	À vérifier, le nombre d'heures de formation doit correspondre aux heures spécifiées dans les conventions de chaque prestataire. Cependant, il n'est pas nécessaire que ces heures soient obligatoirement réalisées en une semaine	Nous convenons que les heures n'étaient pas tenues d'être effectuées en une semaine (ou sur une période donnée), à condition que le nombre minimum d'heures requis soit atteint. Nous pensons que ce point est clair dans le paragraphe suivant. Dans cette phrase, 36 heures constituent le nombre médian d'heures et une semaine la durée médiane de formation. Nous avons modifié la phrase afin de clarifier ce point en précisant qu'une semaine était la médiane et en ajoutant la période médiane de formation pour certains prestataires dans le deuxième paragraphe de cette section. Nous n'abordons pas spécifiquement le nombre d'heures requis dans les contrats des prestataires, car celui-ci varie selon les prestataires et il est plus pertinent de se concentrer sur le nombre d'heures de formation réellement suivies par les participants.

No.	Réviser	Page	Commentaire	Réponse de l'évaluateur
76	MCA Morocco	Page 20 « 26 et 27 heures »	Est-ce que le volume horaire mentionné dans ce paragraphe respecte les conventions établies avec les prestataires ? Si ce n'est pas le cas, cela soulève la question de la conformité aux exigences contractuelles. Par ailleurs, comment a été traité le paiement dans ces situations ? Les écarts de durée ont-ils eu un impact sur les montants versés aux prestataires ?	Veuillez consulter notre réponse au commentaire 75. Il n'entraîne pas dans le cadre de l'évaluation de confirmer la conformité du nombre d'heures reçues avec les contrats des prestataires. Nous présentons simplement le nombre d'heures de formation reçues, basé sur les données administratives du programme utilisées pour vérifier l'achèvement de la formation et les paiements associés aux résultats. Les heures de formation présentées ici sont basées sur les heures de formation des participants au programme dont la formation a été vérifiée. L'achèvement du nombre d'heures requis a été vérifié de manière indépendante par Instiglio et son sous-traitant à l'aide des registres de présence aux séances de formation et des visites sur site. Nous pouvons également préciser que les prestataires ont reçu des paiements « tout ou rien » pour l'achèvement de la formation ; autrement dit, les participants devaient effectuer le nombre d'heures de formation requis pour que le prestataire reçoive un paiement. Si le nombre d'heures de formation était inférieur au nombre requis, aucun paiement n'était reçu. Aucun paiement partiel n'était effectué pour la formation si le nombre d'heures effectuées était inférieur. L'annexe A présente le nombre de paiements reçus par chaque prestataire pour chaque type de résultat, par rapport au nombre maximal qu'il pourrait potentiellement recevoir, ce qui peut être intéressant à ce sujet.
77	MCA Morocco	Page 21 (Tableau III.3)	Les durées sont-elles conformes aux conventions établies pour chaque prestataire ?	Veuillez consulter nos réponses aux commentaires 75 et 76.
78	MCA Morocco	Page 21 (Tableau III.3)	Le prestataire a-t-il reçu le paiement pour les bénéficiaires ayant suivi ce volume horaire, même s'il diffère potentiellement des volumes spécifiés dans les conventions ? Si oui, cela soulève la question de la base utilisée pour valider les paiements dans ce cas spécifique. Une clarification serait utile pour comprendre comment ces écarts ont été gérés contractuellement.	Veuillez consulter nos réponses aux commentaires 75 et 76.

No.	Réviser	Page	Commentaire	Réponse de l'évaluateur
79	MCA Morocco	Page 21 (Tableau III.3)	Comment ces variations impactent-elles l'uniformité des résultats pour les participants ?	Compte tenu des données dont nous disposons et de la méthodologie d'évaluation utilisée, nous ne pouvons pas répondre définitivement à cette question. Ce tableau présente les variations entre les prestataires et entre les participants d'un même prestataire concernant les caractéristiques de la formation reçue. Certains prestataires ont indiqué évaluer les participants dès leur admission afin de déterminer leurs besoins spécifiques et de leur fournir un soutien ciblé. Une partie des variations dans la formation reçue entre les participants d'un même prestataire pourrait donc refléter des différences dans les caractéristiques et les besoins des participants. Cependant, nous ne sommes pas en mesure de distinguer les effets de la réception de services/formations, en particulier sur les résultats en matière d'emploi. Cependant, la section III.D examine les variations entre les prestataires et au sein de ceux-ci concernant la prestation de services et les résultats en matière d'emploi des participants, et émet des hypothèses sur les manières dont les différences dans la prestation de services ont pu contribuer à ces différences de résultats en matière d'emploi.
80	Prestataire du programme FBR	Page 25 (Figure III.3)	Regrouper moyen et médiocre ne me semble pas pertinent car les deux catégories ne sont pas similaires. Peut-être il sera plus judicieux d'avoir une catégorie « moyen » à elle seule vu que ça s'approche de bon et que ça ressort tout de même un effort de service. Et regrouper médiocre avec la catégorie « n'a pas reçu de service » ou la laisser à part si vous voulez la faire ressortir.	Il existe de nombreuses façons de présenter ces résultats. Bien que nous apprécions cette alternative, nous avons choisi de combiner « bon et excellent » et « moyen et médiocre » car, compte tenu des quatre catégories de réponses possibles, il semblait raisonnable de regrouper les deux catégories les plus élevées et les deux catégories les plus basses. Nous avons envisagé de présenter la désagrégation selon les quatre catégories, mais cela aurait rendu le graphique plus difficile à digérer et à interpréter pour les lecteurs.
81	Département de l'Emploi, MIEPEEC	Page 27 (Figure III.4)	Phrase longue et fautes d'orthographe	Le titre de la figure III.4 n'était pas clair dans la traduction française du rapport. Nous l'avons révisé.

No.	Réviser	Page	Commentaire	Réponse de l'évaluateur
82	Département de l'Emploi, MIEPEEC	Page 30 "Les prestataires ont fait état de difficultés liées aux retards et à la complexité des processus de vérification de l'éligibilité et des résultats"	L'analyse se concentre beaucoup sur les prestataires et leurs défis	Dans cette section du rapport, nous nous concentrons sur les réponses aux questions d'évaluation 6a et 6e, qui concernent la mise en œuvre du programme FBR et les effets imprévus des incitations FBR. En raison de l'accent mis sur la mise en œuvre, cette section se concentre fortement sur l'expérience des prestataires qui ont mis en œuvre le programme, y compris les difficultés qu'ils ont rencontrées, ce qui peut être instructif pour les programmes futurs.
83	MCC M&E	Page 34 (Section III.C)	Le salaire moyen de 2 900 dirhams est-il supérieur ou inférieur à ce que nous attendions ? Le salaire minimum de référence est utile, mais souhaitons-nous employer des personnes au salaire minimum ou cherchions-nous à obtenir davantage ?	Le programme n'a pas fixé d'attentes en matière de salaires pour les participants. Cependant, étant donné que plus de la moitié des participants n'avaient aucune expérience professionnelle antérieure et que seulement 1 sur 6 avait une expérience professionnelle formelle antérieure, nous pensons qu'il est raisonnable de s'attendre à ce que les participants au programme gagnent un salaire médian proche du salaire minimum.
84	INDH	Page 45 (Section III.C.5)	L'analyse des défis structurels rencontrés par les femmes, les jeunes sans diplômes. Ces groupes nécessitent une exploration approfondie pour identifier les barrières spécifiques (normes sociales, accessibilité des opportunités, etc.).	Oui, nous convenons que ces groupes sont confrontés à des obstacles spécifiques qui nécessitent une assistance ciblée. Dans cette section, nous examinons certains des obstacles auxquels ces participants ont été confrontés et la mesure dans laquelle les prestataires ont pu les surmonter en fournissant des services sur la base des entretiens qualitatifs menés. Il n'entrait pas dans le cadre de l'évaluation de procéder à une analyse indépendante et approfondie de ces défis structurels.

No.	Réviseur	Page	Commentaire	Réponse de l'évaluateur
85	Département de l'Emploi, MIEPEEC	Page 45 (Section III.C.5)	A la fin de cette partie, il sied de signaler que les données qualitatives des parties prenantes et des participants sont intéressantes, mais elles sont sous-utilisées pour étoffer l'analyse. Les témoignages pourraient éclairer davantage les raisons des difficultés rencontrées et les bonnes pratiques des prestataires.	L'analyse présentée dans cette section est basée sur une synthèse des entretiens qualitatifs qui ont été menés. Nous avons fourni quelques citations directes tout au long de la section (et d'autres sections du rapport) lorsque nous estimons qu'elles ajoutent une valeur significative à ce qui a déjà été discuté dans la synthèse. Nous devons être prudents lorsque nous incluons des citations afin de nous assurer qu'elles ne révèlent pas l'identité du répondant. Bien que nous puissions toujours ajouter des citations supplémentaires au rapport, nous pensons que le rapport atteint actuellement le bon équilibre entre synthèse et citations directes, ce qui garantit que la majorité de l'analyse se concentre sur des thèmes communs qui sont apparus chez les différentes parties prenantes interrogées plutôt que sur des expériences ou des perceptions individuelles.
86	DEPF	Page 51 (Section III.E.1) "ni l'ANAPEC ni le gouvernement marocain"	L'ANAPEC c'est le représentant du gouvernement marocain en la matière	Nous avons révisé pour clarifier que notre intention était de dire « ni l'ANAPEC ni d'autres agences gouvernementales marocaines ».

No.	Réviseur	Page	Commentaire	Réponse de l'évaluateur
87	DONMT	Page 55 (Section IV)	Dans le rapport, le non-développement de la fonctionnalité liée à l'interopérabilité est justifié par l'impossibilité d'accéder aux données de la CNSS et de l'OFPPPT. Toutefois, il est important de préciser que le développeur (consortium) est responsable du développement de la fonctionnalité, avec la possibilité de réaliser les tests ultérieurement, indépendamment de la faisabilité d'accès à l'ensemble des données, en séparant les aspects techniques des aspects conventionnels. Il est également pertinent de souligner que l'équipe technique disposait de tous les éléments nécessaires au développement de la fonctionnalité, notamment des échantillons de données fournis par la DONMT. En outre, il convient de préciser que l'ANAPEC n'a exprimé aucune résistance au partage des données, et pourtant, la fonctionnalité d'accès n'a pas été développée pour les données ANAPEC.	Merci d'avoir fourni ces informations supplémentaires. Nous avons modifié le texte de la Boîte IV.2 pour clarifier que le manque d'accès aux données d'entrée n'est pas la seule raison pour laquelle ces fonctionnalités n'ont pas été développées. De plus, veuillez noter que nous notons que l'accès à des échantillons de données de la CNSS a été fourni, que l'ANAPEC et la CNSS ont signé des protocoles d'accord pour fournir l'accès aux données et que l'ANAPEC a confirmé qu'elle fournissait toujours des données à la plateforme en mai 2024.

No.	Réviser	Page	Commentaire	Réponse de l'évaluateur
88	DONMT	Page 55 (Section IV)	L'évaluateur s'est limité à faire référence à des différends, auxquels il fait référence par « disputes » dans le rapport, conditionnant l'exploitation de la plateforme, sans approfondir les raisons sous-jacentes ni proposer de solutions pour y remédier. À cet égard, il convient de préciser que les partenaires rencontrent des difficultés à stabiliser un modèle de pérennisation en raison de (i) questions relatives à la propriété intellectuelle et (ii) du business model associé à l'exploitation de la plateforme. En effet, l'UM6P demande un budget élevé (1.5 à 1.9 millions de dollars par an) pour la gestion de la plateforme, sans justification claire. Il est à noter que l'évaluateur a fourni des précisions concernant le budget d'exploitation demandé par l'UM6P, qui inclurait, selon lui, le renouvellement des contrats pour le stockage et les licences, la signature de nouveaux contrats pour faciliter la mise en œuvre de nouvelles fonctionnalités, ainsi que l'acquisition de serveurs. Toutefois, ce justificatif semble non pertinent, car il repose sur des bases floues, notamment en ce qui concerne le chiffrage de fonctionnalités non encore définies. Il est également important de signaler que l'UM6P a bénéficié d'un don pour l'acquisition de serveurs suffisants pour la plateforme, couvrant l'intégralité de ses fonctionnalités.	Merci d'avoir fourni ces informations supplémentaires. En raison du manque de consensus entre les différentes parties prenantes concernant les raisons des différends liés à la plateforme, nous n'avons pas été en mesure de fournir une synthèse claire des détails des différends dans le rapport d'évaluation. De plus, il n'entre pas dans le cadre de l'évaluation de proposer des solutions pour résoudre les désaccords, ce qui serait mieux laissé aux parties directement impliquées. Nous avons cependant modifié le texte relatif au budget demandé par l'UM6P pour noter que le DONMT a soulevé des inquiétudes quant à l'exactitude de cette estimation des coûts.
89	UM6P	Page 55 (Boîte IV.1) "Le lancement public dépend de la résolution des désaccords concernant les droits de propriété intellectuelle"	Les droits de PI sont clairs dans le contrat signé, ils reviennent à l'UM6P. Les points de gestion et de financements restent problématiques. Notre dernière proposition est que le control de gestion soit relatif au support des frais de fonctionnement.	Merci pour cette précision. En raison du manque de consensus parmi les parties prenantes quant à la clarté des droits de propriété intellectuelle, nous avons supprimé toute référence à la propriété intellectuelle dans le rapport et nous sommes concentrés sur la gestion et le financement.

No.	Réviser	Page	Commentaire	Réponse de l'évaluateur
90	MCA Morocco	Page 56 (Section A)	Je souhaite soulever une question concernant le fonctionnement de la plateforme. Il est indiqué qu'elle est en partie opérationnelle, mais, à ma connaissance, elle n'est pas encore pleinement fonctionnelle. Pouvez-vous clarifier quelles fonctionnalités étaient réellement en place à ce jour ou au moment de votre enquête (en tant qu'évaluateur indépendant) ? Par ailleurs, quelles sont les principales raisons qui expliquent les retards dans sa mise en œuvre, et quelles mesures sont prévues pour assurer son déploiement complet ?	Veuillez consulter la boîte IV.2, où nous indiquons les caractéristiques fonctionnelles et non fonctionnelles de la plateforme. Veuillez consulter la section IV.C, où nous expliquons les raisons pour lesquelles la plateforme n'a pas encore été lancée et les futures étapes potentielles. En résumé, son lancement est toujours en suspens en raison de désaccords concernant sa propriété et sa gestion future, qui doivent être résolus.
91	UM6P	Page 57 (Boîte IV.2) "Fonctionnalités prévues mais pas encore opérationnelles"	En ce qui concerne les fonctionnalités prévues mais pas encore opérationnelles. -La collecte de données est automatique est nécessaire de la CNSS, l'ANAPEC, le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de l'OFPPPT. - Les conseils personnalisés et recommandations spécifiques à la région sont implémentés. Il suffit de sélectionner la région en haut du tableau de bord	Concernant le point sur la collecte automatique des données, nous avons compris, sur la base d'entretiens avec de multiples parties prenantes, que toutes les données n'étaient pas collectées automatiquement en mai 2024. Pour ce dernier point, notre intention était ici de souligner que les recommandations individualisées ne sont pas encore fonctionnelles car elles nécessitent des saisies utilisateur qui ne seront pas disponibles avant le lancement de la plateforme. Nous avons modifié le texte pour nous assurer que cela ne soit pas interprété à tort comme indiquant que les informations spécifiques à la région ne sont pas encore disponibles, car nous convenons que les informations au niveau régional sont disponibles.
92	DONMT	Page 57	Il est indiqué que l'ANAPEC fait partie du consortium. Toutefois, il convient de préciser que le consortium, dirigé par l'UM6P, se compose uniquement d'OCP Solutions et d'Atlas Cloud Services, responsables du développement de la plateforme. L'ANAPEC est un partenaire clé du projet de développement de « Marssad », aux côtés de la DONMT, de l'OFPPPT, de la CNSS, du MESRSI et du MENTRA. Cette distinction devrait être davantage clarifiée dans le rapport afin d'éviter toute confusion concernant les rôles et responsabilités des différents acteurs impliqués dans le projet.	Merci pour cette précision. Nous avons adapté le texte en conséquence.

No.	Réviser	Page	Commentaire	Réponse de l'évaluateur
93	UM6P	Page 58 "Alors que l'incertitude persiste quant à la propriété et au financement de la plateforme à l'avenir"	Voir le point ci-dessus sur la PI	Veuillez consulter la réponse au commentaire n° 89.
94	MCA Morocco	Page 59 « marssad.ma »	Est-ce que le site est fonctionnelle ?	Au moment de la rédaction de ce rapport, il est possible d'accéder au site web et d'afficher la page d'accueil. Cependant, pour consulter les données ou fonctionnalités de la plateforme, l'utilisateur doit être connecté au site, ce qui nécessite des identifiants de connexion. À notre connaissance, en mai 2024, seule l'équipe de développement et de gestion de marssad.ma disposait d'identifiants de connexion actifs. Par conséquent, le site n'est accessible à personne d'autre que cette équipe, bien qu'il soit opérationnel.
95	MCA Morocco	Page 59 « En mars 2023, l'UM6P a noté qu'elle... »	Nous sommes en 2025, il serait pertinent d'actualiser l'information, d'autant plus que cette mise à jour ne nécessite pas un investissement important. De plus, les informations mentionnées dans le rapport datent de mars 2023	Nous avons mené des entretiens en avril/mai 2023 et mai/juin 2024, et ce rapport a été rédigé fin 2024. Malheureusement, nous n'avons pas échangé avec les parties prenantes depuis mai/juin 2024 (la dernière vague de collecte de données pour cette évaluation) et ne disposons donc pas de mises à jour plus récentes sur la plateforme. Par conséquent, nous indiquons les dates de nos entretiens afin de préciser la date à laquelle nous avons obtenu les informations mentionnées, car il est possible que certaines soient obsolètes. Merci de nous avoir signalé cette question, car nous avons constaté une faute de frappe dans cette phrase et que mars 2023 aurait dû être mai 2023. Nous avons donc corrigé la phrase en conséquence.

No.	Réviseur	Page	Commentaire	Réponse de l'évaluateur
96	UM6P	Page 59 "La plateforme n'a pas encore été lancée publiquement en raison de disputes sur les droits de propriété intellectuelle"	Voir le point ci-dessus sur la PI	Veuillez consulter la réponse au commentaire n° 89.
97	UM6P	Page 59 "qui définira les droits de propriété intellectuelle de la plateforme..."	Les dernières discussions ne portent plus sur les droits de propriété intellectuelle. Mais sur les obligations et les droits en termes de décisions de gestion	Veuillez consulter la réponse au commentaire n° 89.
98	UM6P	Page 60 "tout en lui cédant une partie de la propriété intellectuelle"	Voir le point ci-dessus sur la PI	Veuillez consulter la réponse au commentaire n° 89.
99	MCA Morocco	Page 60 « estiment que le coût permanent sera de... »	Est-ce que l'aspect de continuité a été pris en compte lors du choix initial du projet ? Si oui, quel était le coût de fonctionnement estimé à ce moment-là ? Par ailleurs, si ce coût diffère de l'estimation actuelle (14 à 18 millions de dirhams par an), pourriez-vous expliquer les raisons de cet écart ? Cela permettrait de mieux comprendre les ajustements ou les imprévus qui ont pu survenir.	Lors de la conception de la plateforme de données, une équipe s'est penchée spécifiquement sur différents modèles de financement continu : gratuité, paiement pour tous, ou modèle hybride où certains utilisateurs payant pour l'accès, ou un accès premium, tandis que d'autres bénéficieraient d'un accès gratuit. Malheureusement, nous ne disposons d'aucune estimation précise des coûts d'exploitation continus de la plateforme depuis le début du projet et ne pouvons donc pas répondre à ces deux questions. Compte tenu des désaccords persistants concernant le financement et la gestion futurs de la plateforme, nous recommandons, dans la section V du rapport, que les futurs projets similaires clarifient plus en détail, dès le départ, les questions de propriété, de gestion et de financement.

No.	Réviser	Page	Commentaire	Réponse de l'évaluateur
100	UM6P	Page 60 "Certaines parties prenantes ont suggéré une approche de financement hybride"	Un des livrables du projet était le plan de pérennisation et qui a couvert toutes les possibilités de financement et de pérennisation incluant les 3 model, privé, public, hybride. La recommandation finale basé sur le feedback collecté était de commencer avec un financement public et de le faire évoluer vers un mode hybride au fur et à mesure que la plateforme dispose de plus données.	Les différentes parties interrogées n'étaient pas parvenues à un consensus sur la question de savoir si et quand le modèle de financement hybride pouvait être mis en œuvre. Il n'était donc pas certain que cette recommandation ait été adoptée ou non. Nous avons donc décidé de nous concentrer sur la description du modèle de financement hybride comme une option possible.
101	UM6P	Page 61 "Ce travail comprend..."	Nous continuons de mettre à jour le code de la plateforme aussi pour supporter les mises à jour des standards tel que ESCO. Nous avons commencé à élargir le scope de la plateforme pour couvrir les données d'autres pays (Sahel, pays arabes et africains)	Nous vous remercions de nous avoir fourni ces informations supplémentaires. Nous avons révisé le texte pour y inclure la mention des mises à jour du code de la plateforme, mais veuillez noter que cette déclaration avait pour but d'illustrer le travail clé qui s'est poursuivi depuis la fin du Compact, plutôt que de dresser une liste exhaustive de tous les travaux effectués.
102	Département de l'Emploi, MIEPEEC	Page 62 (Conclusion)	Le style de rédaction est complexe, ce qui nuit à la clarté et à la facilité d'assimilation du contenu par le lectorat. Les phrases sont parfois trop longues, et les idées manquent de ciblage direct et fluide. Une réorganisation rédactionnelle pourrait améliorer la clarté et renforcer la pertinence du rapport.	Nous comprenons ce commentaire, qui découle du fait que le rapport a été rédigé à l'origine en anglais et traduit en français (et ce commentaire s'applique à la version française du rapport) ainsi que de la densité du sujet. Nous avons revu la traduction française de la synthèse et de la conclusion du rapport afin d'améliorer la clarté et la fluidité du langage, comme il se doit pour ces sections clés du rapport.

No.	Réviser	Page	Commentaire	Réponse de l'évaluateur
103	MCA Morocco	Page 66 « Pour que la mise à l'échelle du programme FBR soit... »	Il est important de noter que le gouvernement a déjà dupliqué le projet FBR. En effet, dans le cadre de l'INDH, les prestataires performants du projet FBR de MCA ont été sélectionnés. Cela soulève plusieurs questions : - Quelles options ont été choisies dans cette duplication ? - Est-ce que des approches moins prenantes et moins coûteuses en matière d'éligibilité et de vérification des résultats ont été adoptées ? Si la duplication a suivi la même approche que le projet initial, cela remet en question la pertinence des suggestions actuelles visant à simplifier les critères et les processus. Une comparaison avec les pratiques adoptées dans ce cadre serait utile pour évaluer l'applicabilité et l'impact des propositions.	Nous avons modifié cette phrase comme suit : « Pour que l'extension supplémentaire du programme FBR... », reconnaissant que le gouvernement marocain a reproduit ce modèle dans une certaine mesure. Par ailleurs, veuillez consulter la section III.E où nous abordons le programme INDH, qui a bénéficié d'une assistance technique dans le cadre du Compact, ainsi qu'un autre projet de l'ANAPEC, SABIL, qui a reproduit certains aspects du programme FBR financé par le Compact, tout en y apportant des ajustements pour relever certains des défis rencontrés par ce programme.
104	Département de l'Emploi, MIEPEEC	Page 67 (Références)	La bibliographie doit être étoffée pour refléter la qualité du travail, en y ajoutant des documents récents et en veillant à inclure toutes les sources utilisées dans l'évaluation	Bien que nous apprécions cette suggestion, il ne serait pas approprié d'inclure une liste de tous les documents de programme examinés, car ils ne sont pas accessibles au public, et il ne serait pas non plus possible de dresser la liste de tous les répondants interrogés dans le cadre de l'étude qualitative, car cela permettrait d'identifier les répondants individuellement. Pour cette raison, la bibliographie ne comprend que les sources externes qui ont été consultées. Nous avons plutôt fourni un résumé des sources de données qualitatives (incluant les types de documents examinés et les organisations des répondants interrogés) et des sources de données quantitatives (enquête de suivi du FBR et données administratives du programme) dans la section méthodologie (section II.B et section II.C) qui, selon nous, est suffisante pour documenter les sources d'évaluation.

No.	Réviser	Page	Commentaire	Réponse de l'évaluateur
105	Département de l'Emploi, MIEPEEC	Annexes	Ajouter en annexe les questionnaires utilisés et les guides d'entretien également	Conformément aux pratiques standard du MCC en matière d'évaluation, le questionnaire et les guides d'entretien ne seront pas annexés au rapport et les guides d'entretien ne seront pas rendus publics. Cependant, le questionnaire et une version anonymisée des données de l'enquête de suivi FBR seront rendus publics séparément ultérieurement, après examen et publication par le MCC.

Mathematica Inc.

Nos salariés-actionnaires travaillent à l'échelle nationale et internationale.

Retrouvez-nous sur mathematica.org et edi-global.com.

Mathematica, Progress Together, et le logo "spotlight M" sont des marques déposées de Mathematica Inc.

