

Table des matières

1.	Fiche Pays MMaroc	2
2.	Liste des partenaires et parties prenantes	4
3.	Théorie du Changement (TOC) associée au Maroc.....	6
4.	Analyse des risques associés au Maroc.....	13
5.	Prise en compte des recommandations formulées dans le cadre du Dialogue Stratégique lié au CSC.....	14
6.	OS1.....	16
6.1.	Fiche OS1	16
6.2.	Description des résultats Objectif Spécifique 1	17
6.3.	Motivation au regard des critères du CAD	21
6.4.	Description de la Stratégie de Partenariat	25
6.5.	Description des Synergies et Complémentarités.....	26

Maroc

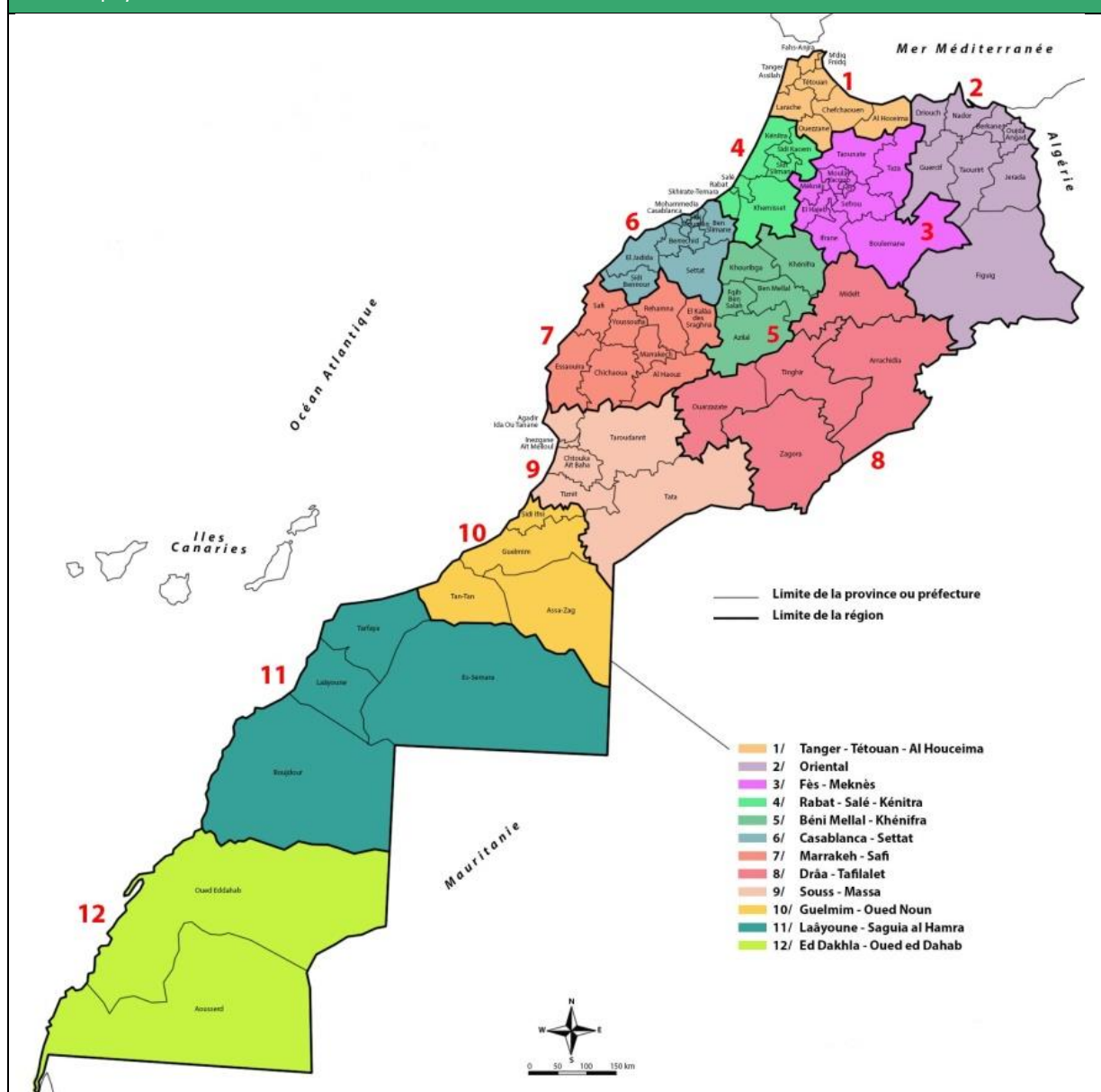
1. Fiche Pays Maroc

Coûts opérationnels totaux pour le pays:	Budget Total: 14.071.983 € (9.321.983 € de cofinancement Marocain + 4.750.000 € DGD)			
Personne de contact en Belgique pour la DGD:	Luc AMEYE	APEFE	(32) 2 421 83 40	l.ameye@apefe.org
Personne de contact représentant l'APEFE au Maroc:	Benoît STIEVENART	APEFE	(212) 53 76 74 11 5	b.stievenart@apefe.org

Résumé

Depuis 2013, l'APEFE promeut l'entrepreneuriat féminin dans plusieurs régions du Maroc. Le programme « Min Ajliki » qui s'inscrit dans ce cadre est un succès et a permis de former 500 cadres à l'accompagnement des porteuses de projet, de sensibiliser 60.000 femmes parmi lesquelles 700 formées à l'entrepreneuriat et 1200 accompagnées en précréation d'entreprises. Pour la période 2017-2021, l'APEFE a la volonté d'étendre le programme à tout le territoire marocain. Malgré la volonté affichée et l'évolution de la législation, le Maroc doit faire face à de nombreux défis tels notamment, la prévalence du secteur informel dans l'économie, facteur de précarisation des travailleurs et le taux de chômage élevé de la population en général et des jeunes, diplômés ou non, et des femmes en particulier. L'objectif du programme est de soutenir le développement d'un emploi et d'un entrepreneuriat justes, équitables et inclusifs pour les femmes. Cette cible répond par ailleurs à une volonté globale de parvenir à l'égalité entre les sexes et d'autonomiser toutes les femmes et les filles. Min Ajliki 2.0 aura recours à divers supports numériques (E-learning, E-commerce et d'E-intermédiation, E-mailing et newsletters, médias sociaux, application mobile, « SMS-ing », centre d'appels, mass media, etc.) et s'aligne sur le renforcement de la digitalisation intégrée au sein des huit institutions partenaires.

Carte du pays avec localisation des interventions



2. Liste des partenaires et parties prenantes

Partenaire 1			
Nom complet et abréviation:	Le ministère de l'Emploi et des Actions Sociales (MEAS)		
Coordonnées:	Adresse:	Téléphone:	E-mail:
	rue Al Jommays, Hay Riad- Rabat-Maroc	+212 (0) 537760360	mboutatameas@gmail.com
Personne de contact:	Mohamed BOUTATA Secrétaire général du MEAS Téléphone: 0537760360 Adresse: Rue Al Jommayz, Hay Riad – Rabat – Maroc		
Outcome(s) / Objectif(s) spécifique(s):	OS 1:L'entrepreneuriat et l'employabilité des femmes ont été améliorés quantitativement et qualitativement au Maroc		
Budget par Outcome:	Budget OS 1	0	
Description synthétique du rôle du partenaire pour chaque Outcome:	-Appui à la campagne d'information et de sensibilisation en utilisant les instruments élaborés par Min Ajliki		
	-participation à la digitalisation des gestions de l'information		
	- Direction du comité de pilotage du programme		
Date de début de la relation partenariale avec l'ACNG:	En 2012, avec la signature de la convention de partenariat sur la réalisation du programme pilote MIN AJLIKI		
Partenaire 2			
Nom complet et abréviation:	Maroc PME		
Coordonnées:	Adresse:	Téléphone:	E-mail:
	3, avenue Annakhil (hay Riyad), 457 lot 11- parcelle 3- Rabat-Maroc	+212 (5)37574440	larbi.benrazzouk@anpme.ma
Personne de contact:	Larbi Benrazzouk, Directeur général		
Outcome(s) / Objectif(s) spécifique(s):	OS 1:L'entrepreneuriat et l'employabilité des femmes ont été améliorés quantitativement et qualitativement au Maroc		
Budget par Outcome:	Budget OS 1	0	
Description synthétique du rôle du partenaire pour chaque Outcome:	- Appui à la campagne d'information et de sensibilisation en utilisant les instruments élaborés par Min Ajliki - Participation au renforcement des capacités managériales (post création)		
Date de début de la relation partenariale avec l'ACNG:	2017		
Partenaire 3			
Nom complet et abréviation:	L'Agence Nationale de Promotion de l'Emploi et des Compétences (ANAPEC)		
Coordonnées:	Adresse:	Téléphone:	E-mail:
	4, Lotissement de la colline Entrée B- sidi Maarouf- Casablanca-Maroc	+212 (0) 661392325	a.doukkali@anapec.org
Personne de contact:	Monsieur Doukkali Directeur général de l'ANAPEC		
Outcome(s) / Objectif(s) spécifique(s):	OS 1:L'entrepreneuriat et l'employabilité des femmes ont été améliorés quantitativement et qualitativement au Maroc		
Budget par Outcome:	Budget OS 1	0	
Description synthétique du rôle du partenaire pour chaque Outcome:	- Appui aux campagnes d'information et de sensibilisation en utilisant les instruments élaborés par Min Ajliki - Participation au renforcement des capacités managériales (pré et post création) - Participation à l'amélioration de l'employabilité des femmes - Participation à l'incubation (AGR) - Participation à la digitalisation du programme		

Date de début de la relation partenariale avec l'ACNG:	En 2013, avec la signature de la convention de partenariat sur la réalisation du programme pilote MIN AJLIKI
--	--

Partenaire 4			
Nom complet et abréviation:	Le Centre Mohammed VI de Soutien à la Microfinance Solidaire (CMS)		
Coordonnées:	Adresse:	Téléphone:	E-mail:
	Hay chabab, Rue Baamrani, Ain Sebâa-Casablanca-Maroc	+212 (5) 22739089	a.alamiouazzani@cmsms.org.ma
Personne de contact:	Monsieur Az El Arab Alami Ouazzani Secrétaire Général du CMS		
Outcome(s) / Objectif(s) spécifique(s):	OS 1:L'entrepreneuriat et l'employabilité des femmes ont été améliorés quantitativement et qualitativement au Maroc		
Budget par Outcome:	Budget OS 1	0	
Description synthétique du rôle du partenaire pour chaque Outcome:	- Appui à la commercialisation - Participation au renforcement des capacités managériales (post création) - Participation au renforcement des capacités managériales (commercialisation)		
Date de début de la relation partenariale avec l'ACNG:	En 2014, avec la signature d'une convention de partenariat sur la réalisation d'actions en synergie sur programme pilote MIN AJLIKI		
Partenaire 5			
Nom complet et abréviation:	L'association des Femmes Chefs d'entreprises au Maroc (AFEM)		
Coordonnées:	Adresse:	Téléphone:	E-mail:
	Technopark, route de Nouaceur N°132, Casablanca - Maroc	+212 661454531	asmaa.morine@afem.ma
Personne de contact:	Mme Asmaa Morine Azzouzi, Présidente de l'AFEM		
Outcome(s) / Objectif(s) spécifique(s):	OS 1:L'entrepreneuriat et l'employabilité des femmes ont été améliorés quantitativement et qualitativement au Maroc		
Budget par Outcome:	Budget OS 1	0	
Description synthétique du rôle du partenaire pour chaque Outcome:	-Appui à la campagne d'information et de sensibilisation en utilisant les instruments élaborés par Min Ajliki		
	- Participation au renforcement des capacités managériales (pré et post création)		
	-participation à l'amélioration de l'employabilité des femmes		
	-Appui à l'incubation des entreprises.		
Date de début de la relation partenariale avec l'ACNG:	En 2013, avec la signature de la convention de partenariat sur la réalisation du programme pilote MIN AJLIKI		
Partenaire 6			
Nom complet et abréviation:	Le réseau d'Association Entrelles		
Coordonnées:	Adresse:	Téléphone:	E-mail:
	3, rue Oujda, lotiss. Faiz passage 209 AGADIR	+212 (0) 663000200	associationentrelles@gmail.com
Personne de contact:	Meryam el Ouafi Présidente du réseau des associations Entrelles		
Outcome(s) / Objectif(s) spécifique(s):	OS 1:L'entrepreneuriat et l'employabilité des femmes ont été améliorés quantitativement et qualitativement au Maroc		
Budget par Outcome:	Budget OS 1	0	
Description synthétique du rôle du partenaire pour chaque Outcome:	-Appui à la campagne d'information et de sensibilisation en utilisant les instruments élaborés par Min Ajliki		
	- Participation au renforcement des capacités managériales (pré et post création)		
	-participation à l'amélioration de l'employabilité des femmes		
	-Appui à l'incubation des entreprises.		
Date de début de la relation partenariale avec l'ACNG:	En 2016, avec la signature d'une convention de partenariat sur la réalisation d'actions en synergie sur programme pilote MIN AJLIKI		
Partenaire 7			
Nom complet et abréviation:	Al Amana Microfinance		
Coordonnées:	Adresse:	Téléphone:	E-mail:
	40, Av. Al Fadila, C.Y.M, 10130 Rabat-Maroc	+212 05 37 28 95 00	y.bencheqroun@alamana.org.ma

Personne de contact:	Monsieur Youssef Bencheqroun, Directeur Général d'Al AMANA Microfinance		
Outcome(s) / Objectif(s) spécifique(s):	OS 1:L'entrepreneuriat et l'employabilité des femmes ont été améliorés quantitativement et qualitativement au Maroc		
Budget par Outcome:	Budget OS 1	0	
Description synthétique du rôle du partenaire pour chaque Outcome:	-Appui à la campagne d'information et de sensibilisation en utilisant les instruments élaborés par Min Ajliki 2.0		
	- Participation au renforcement des capacités managériales (pré création et création)		
	Digitalisation du programme		
Date de début de la relation partenariale avec l'ACNG:	En 2013, avec la signature de la convention de partenariat sur la réalisation du programme pilote MIN AJLIKI		
Partenaire 8			
Nom complet et abréviation:	Attawfiq Microfinance		
Coordonnées:	Adresse:	Téléphone:	E-mail:
	3, Rue Docteur Veyre - Résidence Patio Casablanca - Maroc	+212 522 43 49 49	mallouch@fbpmmc.ma
Personne de contact:	Mohamed ALLOUCH ,directeur général de la fondation Attawfiq		
Outcome(s) / Objectif(s) spécifique(s):	OS 1:L'entrepreneuriat et l'employabilité des femmes ont été améliorés quantitativement et qualitativement au Maroc		
Budget par Outcome:	Budget OS 1	0	
Description synthétique du rôle du partenaire pour chaque Outcome:	-Appui à la campagne d'information et de sensibilisation en utilisant les instruments élaborés par Min Ajliki		
	- Participation au renforcement des capacités managériales (pré création et création)		
Date de début de la relation partenariale avec l'ACNG:	En 2017		

3. Théorie du Changement (TOC) associée au Maroc

Dans un contexte où la population marocaine est encore tiraillée entre la modernité et la tradition, les avancées formelles au profit de l'égalité homme et femme sont à renforcer par des mesures visant un changement plus vaste des mentalités. Le mouvement des femmes, animé d'un grand dynamisme, a acquis plus de crédibilité, durant cette dernière décennie.

Les changements dans la vie des femmes bénéficiaires constituent des processus complexes¹ et sont la résultante de multiples composantes (sociologiques, culturelles, économiques, etc.) qui agissent et interagissent dans des directions différentes. Les parties prenantes dans le programme Min Ajliki 2.0, si elles veulent contribuer au changement social, doivent appréhender cette complexité dans son contexte spécifique et adopter des démarches qui pourraient les aider à comprendre comment elles peuvent contribuer significativement à ces changements.

C'est l'objet de la théorie du changement qui constitue une vision explicitement documentée² de la façon dont on pense que le changement doit se produire. Développée au début d'un programme, celle-ci contribuera à renforcer et améliorer la planification, le suivi et l'évaluation du programme ainsi qu'à susciter l'innovation. Cette théorie du changement fera l'objet d'un suivi régulier afin d'intégrer chemin faisant l'évolution des acquis au regard de la mutation du contexte et de l'interaction des acteurs concernés. Le Cadre logique du Programme Min Ajliki 2.0 constitue l'opérationnalisation de cette théorie et explique dès lors comment il est construit pour stimuler le changement. Le changement fondamental (ou rêve ultime) que l'on souhaiterait obtenir à partir du programme Min Ajliki 2.0 plusieurs années après sa fin est que l'esprit d'entreprendre chez les femmes au Maroc soit développé et

¹ Etude réalisée par l'AFEM en 2014, qui montre que les femmes ont plus de difficulté à gérer leur vie professionnelle et leur vie privée (définition des rôles selon le sexe dans la société marocaine). La division du travail selon le genre fait que le travail domestique est une tâche affectée régulièrement à la femme.

² Cette vision est établie sur les constats du programme Pilote Min Ajliki, les recommandations de la DGD issues des réunions de suivi et analyse des rapports d'évaluation mais est également partagée par de nombreuses coopérations internationales (BIT, GIZ, JICA, USAID, ONU-femmes)

que les contraintes socioculturelles qui l'ont freiné depuis des décennies soient réduites. L'acte d'entreprendre devient dès lors un moyen privilégié pour l'autonomisation des femmes au Maroc avec pour corollaire une contribution au développement économique du pays³. Le programme Min Ajliki 2.0 constitue le catalyseur de toutes les énergies des parties prenantes. Pour assurer la durabilité des effets du programme, plusieurs activités de renforcement des capacités des personnes ressources de ces parties ont été programmées. La capitalisation des acquis du programme permettra de les consolider et de maintenir l'appui aux femmes pour créer leur entreprise ou développer leur employabilité. Les axes d'intervention du programme prennent en compte les différents changements intermédiaires issus de cette théorie parmi lesquels nous pouvons citer:

- les changements de perceptions et de croyances des femmes et des hommes par rapport au principe d'entreprendre passant par des campagnes d'information et de sensibilisation ;
- les changements de Savoirs, de compétences et de capacités entrepreneuriales en précréation et création et de capacités managériales en post-crédation passant par des programmes de formation de cadres et de bénéficiaires ;
- les changements de comportement au travers d'un accompagnement de proximité favorisant l'appropriation et la pérennité des acquis.

Le programme Min Ajliki 2.0 est un programme intégré nécessitant que tous les partenaires adoptent la stratégie du changement envisagée afin d'atteindre les résultats visés au travers des valeurs d'indicateurs attendues. Si tous les partenaires ne se retrouvent pas impliqués directement dans chaque résultat, cela n'implique pas qu'ils ne doivent pas contribuer à sa réussite⁴. Pour consolider l'implication des partenaires, le résultat 6 de management, poursuivra cet objectif tout au long du programme.

Les changements ciblés ne peuvent être obtenus que si les conditions de réussite sont réunies.

La participation effective de l'ensemble des parties prenantes sera systématiquement recherchée et favorisée. Celle-ci peut être obtenue à travers un suivi constant et une évaluation fréquente de ce qui est fait, les écarts par rapport à ce qui est attendu ainsi qu'une mise en œuvre des mesures correctives. Les réussites seront valorisées et mises en exergue pour favoriser les effets d'entraînement. La démarche participative a pour finalité⁵:

- d'impliquer les différentes parties, y compris les bénéficiaires directes, dans la démarche globale du Programme ;
- de développer une attitude d'écoute, de dialogue et de confiance entre l'APEFE et les autres parties ;
- d'intégrer les points de vue, savoir-faire, aspirations et contraintes formulées par les parties prenantes ;
- de susciter un processus d'appropriation et de mise en œuvre des innovations nécessaires par les différents acteurs ;
- de permettre la réussite et la « pérennisation » de l'opération.

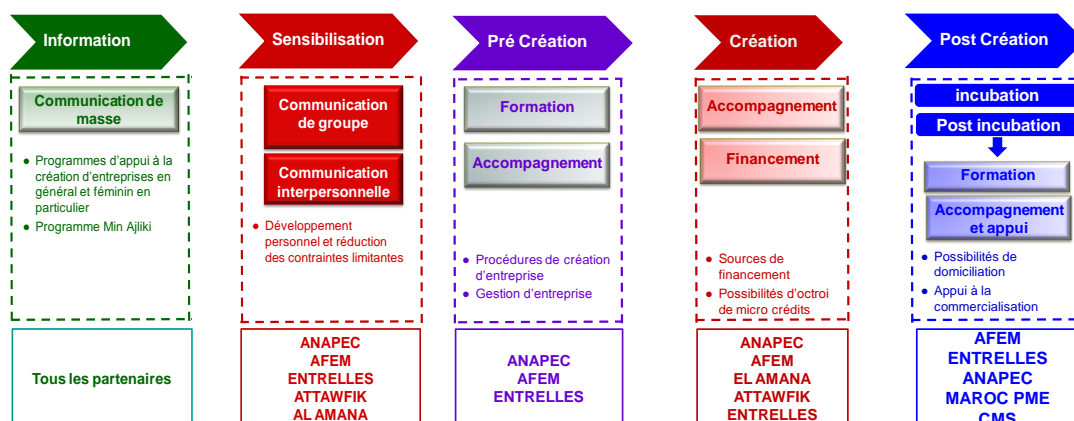
Il est évident que le programme impactera ces structures et que cette théorie du changement sera adoptée puisqu'elle les renforce dans leurs métiers de base.

Le programme Min Ajliki 2.0, devrait permettre à des milliers de femmes l'amélioration de leur niveau de vie et l'acquisition de nouvelles compétences entrepreneuriales et managériales ce qui va engendrer un impact positif et immédiat sur leurs enfants et leurs familles.

³ Les femmes constituent la moitié de la population au Maroc

⁴ Les synergies entre les partenaires ont induit dans la phase pilote du programme Min Ajliki des collaborations entre ceux-ci qui n'étaient pas prévues initialement dans le PPA (formations réciproques du personnel d'Al Amana et de l'ANAPEC)

⁵ L'atelier a eu lieu à Rabat au mois de juin 2016 en présence de toutes les parties prenantes de première ligne



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

- L'entrepreneuriat féminin⁶ peut être la condition de l'arrivée et/ou du maintien des ménages dans des zones rurales éloignées des grands pôles d'emploi⁷ ;
- les entreprises, même de petite taille, dirigées par des femmes ont des effets économiques directs, indirects pour les territoires⁸ ;
- L'entrepreneuriat féminin contribue au maintien et au développement de l'offre locale de services de proximité ;
- L'entrepreneuriat féminin renforce l'attractivité touristique du territoire.

Avec le renforcement de la digitalisation du programme⁹, il sera possible de suivre l'évolution de la TdC avec la mise en œuvre du programme. Cette évolution sera visible grâce aux indicateurs de suivi illustrés par les formations en E-learning, les actions d'information et de sensibilisation mais également à travers les témoignages qui seront produits tout au long du programme. Cette évolution se marquera également dans le nombre de création d'entreprises, activités génératrices de revenus (AGR) et coopératives créées dans ce programme. Ces chiffres seront consultables en temps réel par jour et par région grâce au système d'information mis en place.

➤ *Facteurs Externes qui soutiennent cette théorie du changement.*

Politique : Les événements suivants: discours accession au trône de MVI en 1999, révision du code du travail en 2003, révision du code de la famille en 2004, la constitution votée le 1er juillet 2011, le message royal au participant du 61e congrès des femmes-chefs d'entreprises du Maroc à Marrakech le 27 septembre 2013, illustrent le soutien majeur des autorités du pays aux enjeux du programme. L'alignement et l'appropriation du programme sont donc bien des réalités.

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

Social : Le Plan Gouvernemental pour l'Égalité (PGE) intitulé ICRAM 2012-2016 prévoyant un cadre commun d'actions en vue d'intégrer les droits des femmes dans les politiques publiques et les programmes de développement, tout en prenant en considération la dimension régionale et locale constitue un cadre social favorable au déploiement du programme

⁶ Cible stratégique 5 commune de la CSC Maroc.

⁷ Dynamique urbaine et développement rural au Maroc, Etude démographique du Ministère de la prévision économique et du plan de 2015.

⁸ Rapport final de « L'entrepreneuriat des femmes et le développement économique, social et culturel des territoires dans le cadre du projet européen « Business and Network of Enterprising Women » du CREDOC de novembre 2015.

⁹ Cette digitalisation a déjà débuté dans la phase pilote du programme Min Ajliki qui a développé au sein de l'ANAPEC, le système « Top entrepreneur » avec l'aide d'une société belge. Ce système permet un suivi en temps réel des activités du programme.

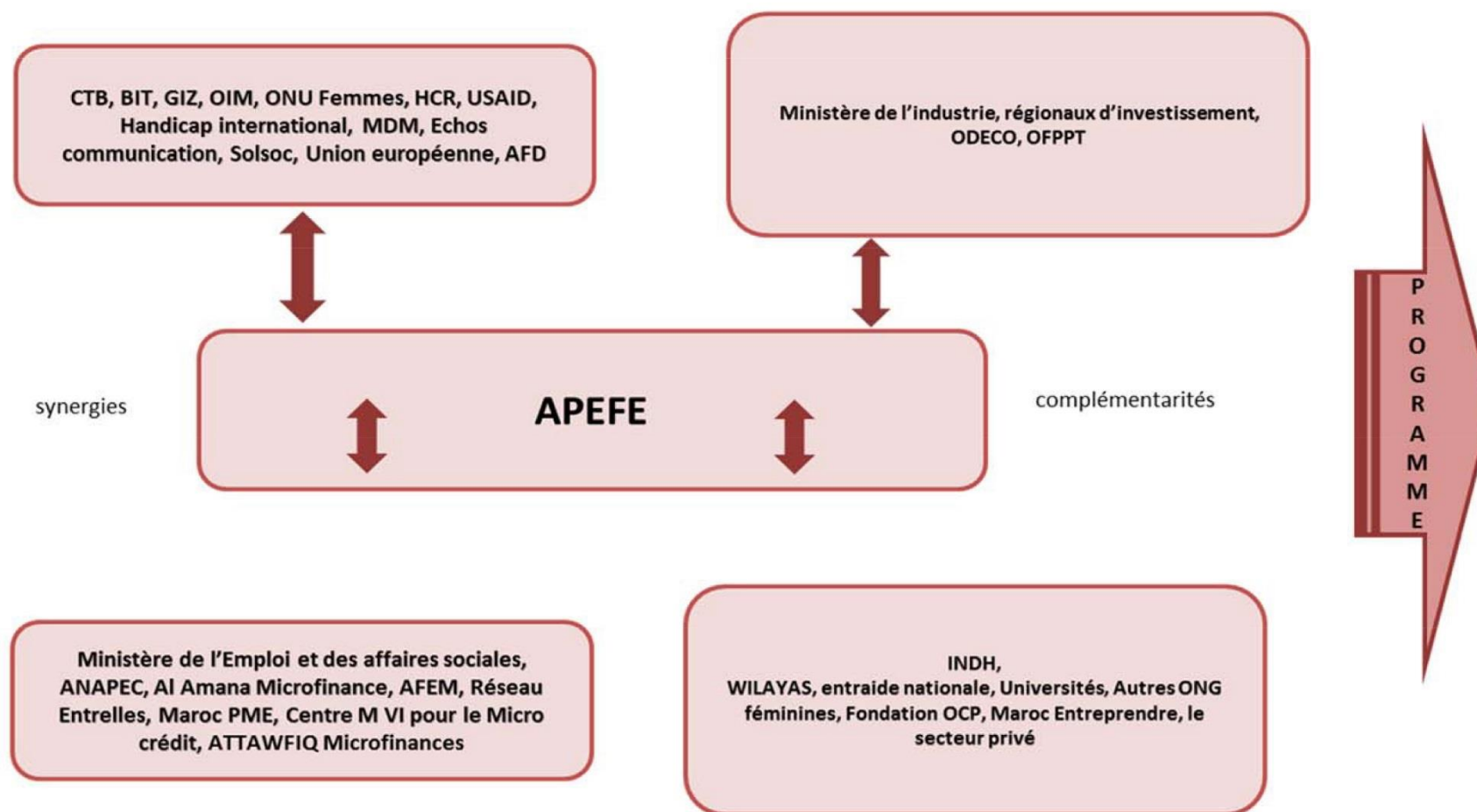
Technologique: La Stratégie Maroc numérique pour le développement des technologies de l'information et de communication (TIC) et la stratégie numérique de l'ANAPEC à l'horizon 2020 constituent des opportunités favorables au succès du programme.

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

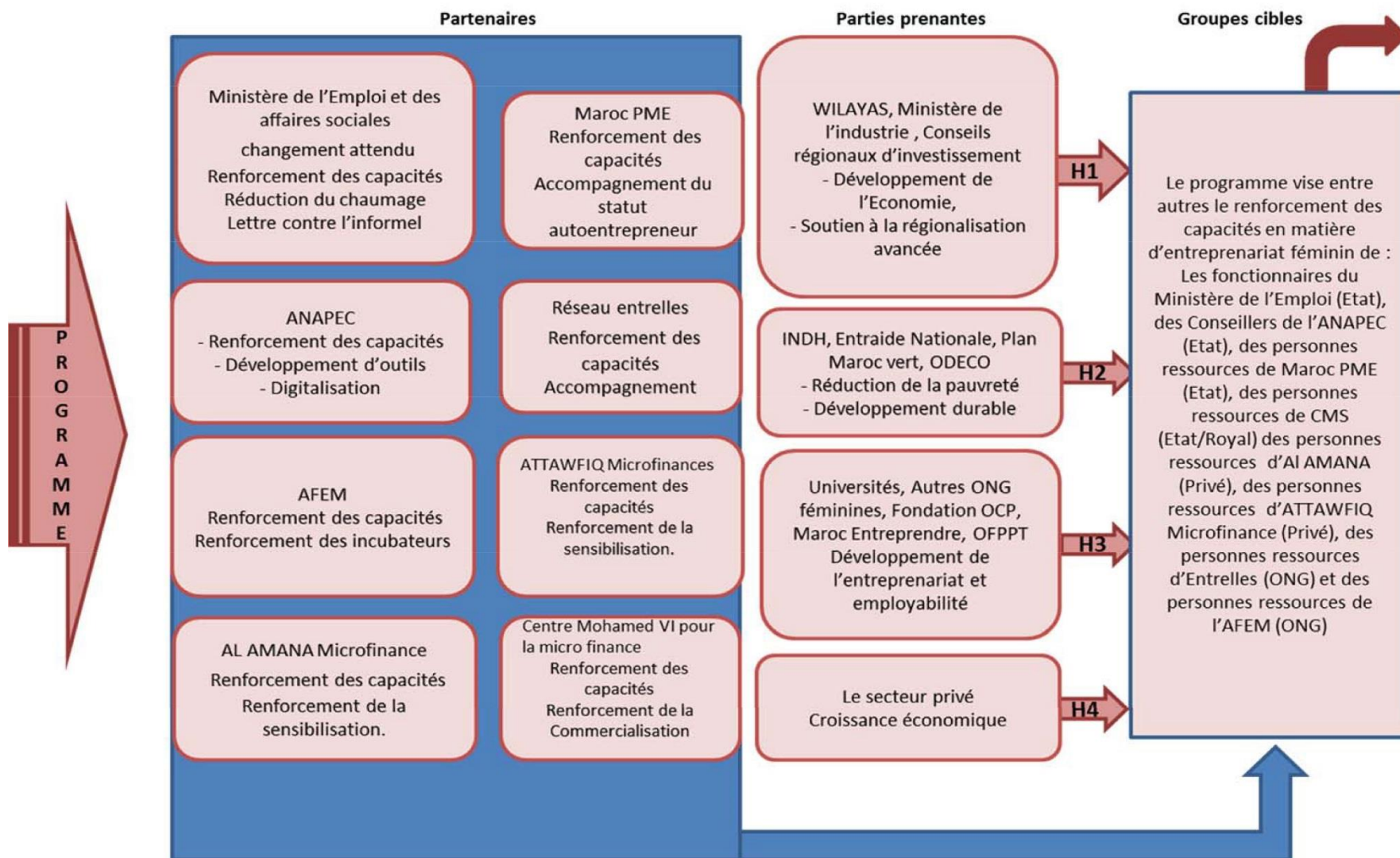
Environnement: Le plan Maroc vert, la COP 22 dont le Maroc est le pays organisateur, l'intégration de la Charte nationale pour l'Environnement et le Développement Durable dans les politiques sectorielles, le plan COP 21, la charte de l'Environnement et du développement durable comme 5ème axe stratégique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

Sphère de contrôle

Acteurs stratégiques et parties prenantes



Sphère d'influence



Sphère d'intérêt

Le programme vise entre autres le renforcement des capacités en matière d'entrepreneuriat féminin de : Les fonctionnaires du Ministère de l'Emploi (Etat), des Conseillers de l'ANAPEC (Etat), des accompagnateurs de Maroc PME (Etat), des accompagnateurs de CMS (Etat/Royal) des accompagnateurs de AI AMANA (Privé), des accompagnateurs de ATTAWFIQ Microfinance (Privé), des accompagnateurs de Entrelles (ONG) et des accompagnateurs de l'AFEM (ONG)

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

Contribuer à la promotion de l'autonomisation des Femmes au

Politique : Les politiques en faveur des femmes au Maroc sont soutenues par le palais.

Economique : Croissance économique positive ; Les femmes ont accès aux sources de financement, les deux partenaires de la microfinance représentent 80% du marché marocain.

Social : Evolution des rapports homme femmes dans certaines régions (le programme travaillera également sur la sensibilisation à l'entrepreneuriat féminin faite aux hommes).

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

Légal : Finalisation du statut auto entrepreneur pour les aspects protection sociales

Environnement : Nombreuses initiatives gouvernementales au Maroc, comme le plan Maroc vert le Maroc accueille la Cop 22

Facteurs et acteurs externes

4. Analyse des risques associés au Maroc

Les risques de niveaux inférieurs (0 à 4) feront l'objet d'un suivi et de veille. Les risques modérés (6 à 9) et supérieurs (12 à 16) feront l'objet d'un traitement ou stratégie de mitigation. Les risques seront réexaminés et réactualisés au minimum une fois l'an en comité de pilotage (CP).

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

➤ Conditions préalables

L'une des conditions préalables au démarrage du programme est la contribution active de toutes les parties prenantes à la définition détaillée des activités et des besoins et la création de synergies croisées. Il faut consolider le partenariat par la signature de conventions entre ces parties pour faire en sorte que le programme devienne une œuvre commune dont la réussite fait partie des objectifs de chacune des composantes.

5. Prise en compte des recommandations formulées dans le cadre du Dialogue Stratégique lié au CSC

- *Les thèmes transversaux du cadre stratégique commun réalisé par les ACNG actives au Maroc ont été pris en compte.*

Cible stratégique commune 5: Soutenir le développement d'un emploi et d'un entrepreneuriat justes, équitables et inclusifs notamment pour les femmes et les jeunes) (Approches 5A: Renforcer l'autonomisation socio- économique des femmes vulnérables en soutenant l'entrepreneuriat et l'emploi féminins. et 5C: Renforcer l'autonomisation socio-économique des jeunes en soutenant l'entrepreneuriat et l'emploi de ces derniers.). La formation et l'accompagnement des femmes entrepreneures permettront à ces dernières l'optimisation des ressources de leurs structures de création de richesses. En renforçant les capacités dans ces processus d'optimisation, le programme contribue à la protection de l'environnement (optimisation de la consommation des ressources et moins de rejets dans l'environnement). Le programme agira également sur chaque région en fonction de ses spécificités et de ses besoins, ce qui aura un impact direct au niveau de l'environnement en encourageant l'économie circulaire. La vision de ce programme est une approche qui part du local et qui s'ouvre progressivement sur une dimension plus globale.

Développer les entreprises locales, c'est également lutter positivement contre les changements climatiques. Le développement régional est une priorité pour le Maroc (Nouvelle loi de régionalisation). Cet axe prévoit de nouvelles compétences, notamment en matières environnementales. Ce programme, par sa volonté d'encourager le développement économique local au féminin répond à la vision de Balle, en privilégiant le développement des économies locales interconnectées qui travaillent en harmonie avec leurs environnements.

De plus, les incubateurs qui sont soutenus dans le cadre du programme vont intégrer les entreprises qui respectent les principes du développement durable et encourager les entreprises vertes. De plus, l'introduction de l'E-learning, E-commerce devraient limiter les déplacements coûteux en énergies consommation de carbone. Par ailleurs, la digitalisation du programme permettra de limiter l'utilisation du papier.

Enfin, les principales politiques sectorielles sont convergentes avec la charte de l'Environnement et du développement durable (5e axe stratégique du cadre d'appui du système des Nations Unies auprès du Maroc). De manière concrète, le gouvernement du Maroc a établi un cadre d'investissements et d'actions en faveur de l'atténuation des effets du changement climatique, et s'est positionné comme un acteur déterminé à faire bouger les choses dans le cadre de la COP 21, organisée en décembre 2015 à Paris puis la COP 22 dont il sera le pays organisateur.

En dépit des nombreux progrès réalisés, les inégalités entre les sexes continuent de figurer parmi les défis les plus redoutables au Maroc. Elles sont alimentées par une discrimination profondément enracinée dans les traditions et certaines interprétations de la religion à l'égard des femmes et des filles. Les indicateurs sur le genre et le classement du Maroc dans les différents rapports internationaux démontrent que les avancées restent en deçà des attentes. Néanmoins, certains programmes inscrits dans le cadre de la nouvelle Constitution pourront, s'ils sont bien menés, atténuer les inégalités entre les deux sexes. Étant intégralement dédié à la promotion de l'entrepreneuriat féminin, le programme Min Ajliki 2.0 est 100% sensible au genre dès lors que les femmes en sont les bénéficiaires directes. Il contribue ainsi aux efforts institutionnels qui se déploient pour renforcer la parité hommes femmes, notamment dans le domaine de l'entrepreneuriat et dans les politiques de recrutement des 8 partenaires impliqués. Un volet important de la sensibilisation des hommes à l'entrepreneuriat féminin est également prévu dans le programme afin de faire évoluer les mentalités dans certaines régions du Maroc.

Le programme travaille également la promotion de l'équilibre et de l'équité entre les genres à travers la Co-organisation de startup weekends où les hommes et les femmes travaillent ensemble sur des projets innovants. Les actions de sensibilisation, notamment en milieu rural visent à promouvoir l'équité des genres en favorisant notamment la création d'entreprises féminines. Les efforts consentis par le Maroc ont fait progresser le taux de féminisation des départements ministériels de 34,4% en 2002 à 38,6% en 2012. Toutefois, l'accès des femmes fonctionnaires aux postes de responsabilité demeure faible par rapport aux hommes (16% en 2012). Le programme Min Ajliki 2.0 travaillera sur l'accession des femmes à des postes à responsabilités.

Le programme Min Ajliki 2.0 comme son nom l'indique aura recours à divers supports numériques et s'aligne sur le renforcement de la digitalisation intégrée de la formation, connaissance et communication au sein de l'ANAPEC mais également le développement de certains de ces aspects auprès d'autres partenaires. L'ambition est de renforcer le soutien à l'entrepreneuriat au travers plusieurs plates-formes.

L'objectif est d'améliorer la qualité des prestations et de démocratiser l'accès aux services, notamment pour les bénéficiaires qui ont des difficultés à se déplacer dans les agences. Cette digitalisation va se concrétiser avec le lancement de plusieurs projets structurants pour l'ANAPEC dans le cadre de sa stratégie « Cross-canal » qui permettra d'adapter l'offre de l'agence aux attentes des jeunes chercheurs d'emploi et entrepreneurs tout en favorisant la synergie entre différents canaux: portail d'E-intermédiation, E-mailing et newsletters, médias sociaux, application mobile, « SMS-ing », centre d'appels, mass media, etc.

Une plate-forme digitale spécialement dédiée à l'auto-emploi sera lancée d'ici 2017 pour permettre aux porteurs de projets de bénéficier d'un accompagnement efficace et sur mesure. De plus, une plate-forme d'E-learning sera lancée au profit des chercheurs d'emploi et des porteurs de projets. La plate-forme permettra de bénéficier d'ateliers interactifs en visioconférence ou en modules « MOOC » au sujet des techniques de montage des business plans, en plus de modules en style « Gamification » pour attirer davantage les jeunes. Le développement de l'E-learning, permettra des formations à distance efficaces car évitant les coûts financiers et la perte de temps liés aux formations résidentielles quelquefois éloignées géographiquement.

Ce développement permettra également d'atteindre l'ensemble des populations visées qui ne peuvent y accéder, faute de temps ou de moyen de transport. Ce système comprendra également des vidéos de vulgarisation à destination des bénéficiaires analphabètes ou peu éduqués. Trois cibles sont visées: les formateurs, les bénéficiaires diplômés et les bénéficiaires non diplômés et les analphabètes. En outre, un programme d'E-accompagnement visera à renforcer la capacité de l'ANAPEC à accompagner à distance les porteurs de projet sur les volets technique, financier et marketing. Le programme Min Ajliki soutiendra la volonté de l'ANAPEC, de disposer à terme d'une véritable agence virtuelle qui délivrera des prestations à valeur ajoutée à travers divers canaux au profit des porteurs de projet. Enfin, cette digitalisation permettra de générer des données statistiques en temps réel, car intégrées à la plateforme Top Entrepreneur (système « EDUCA » développé par une société belge).

- *Élaboration et opérationnalisation de synergies et de complémentarités entre notamment les ONG et AI belges et locaux.*

Des Synergies opérationnelles et informationnelles seront établies avec les ONG qui contribuent à (i) l'amélioration de la situation des femmes et des enfants (ONG belge SoSoc à Casablanca et publics cibles des 10 ONG marocaines qui seront financées directement par la Belgique); (ii) le développement de l'entrepreneuriat (projets gouvernementaux actuels du secteur agricole: amandiers, dattes et safran, projet MEDMA II pour l'investissement des MRE10 de Belgique au Maroc, le financement par le « Trade for Development Center » de coopératives agricoles productrices d'argan, la participation de BIO dans des fonds pour le financement de PME; (iii) la formation continue des cadres (programme de renforcement des capacités du ministère de l'Emploi ainsi que d'autres organismes publics comme l'ANAPEC, Maroc PME, le CMS11).

- *Des complémentarités avec d'autres acteurs de la coopération sont également envisagées en ce qui concerne:*

(i) le développement de l'entrepreneuriat (les initiatives de la diaspora marocaine de Belgique dans l'économie sociale dans leur commune d'origine dans la région de l'Oriental, des projets de la coopération entre villes et communes sur l'exclusion sociale); (ii) la formation continue des cadres (projet entre l'ICHEC et ENCG Tanger sous financement de WBI). Plusieurs programmes de coopération travaillent dans les domaines de l'emploi et de l'auto emploi. Pour faciliter l'accès des femmes aux secteurs structurés de l'économie, des actions conjointes des pouvoirs publics, de la société civile et des organismes internationaux ont permis la mise en place de programmes d'appui au développement de l'entreprise féminine. Lors de la présentation des résultats de l'atelier de formulation aux différents bailleurs de fonds qui a eu lieu à Rabat le 21 Juin 2016, des possibilités de synergies (par domaine d'intervention du programme Min Ajliki) ont été identifiées. Celles-ci se présentent comme suit: Il est envisagé une synergie opérationnelle sur le volet entrepreneuriat et une synergie d'échange d'information sur le second volet employabilité.

Des synergies sont envisagées avec la Coopération belge fédérale (CTB) dans le cadre du nouveau programme indicatif et notamment (i) le programme en cours de formulation, de soutien à l'entrepreneuriat et l'auto-emploi des jeunes et (ii) le programme UNFPA et UNICEF de promotion et protection des droits des femmes et des enfants impliquant aussi la CTB.

¹⁰ Marocain Résident à l'Etranger

¹¹ Centre Mohamed VI pour la micro finance

6. OS1

6.1. Fiche OS1

Objectif spécifique:		L'entrepreneuriat et l'employabilité des femmes sont améliorés quantitativement et qualitativement au Maroc			
Pays:		Maroc	Cet objectif est-il couvert par un CSC ?		Oui
Province(s) / État(s) ciblé(s):		Subnational admin level 1			Localités
Partenaires locaux:	1. MEAS	Territoire Marocain			Rue Al Jommayz, Hay Riad – Rabat – Maroc
	2. Maroc PME	Territoire Marocain			3, avenue Annakhil (hay Riyad), 457 lot 11- parcelle 3-Rabat-Maroc
	3. ANAPEC	Territoire Marocain			4, Lotissement de la colline Entrée B-sidi Maarouf-Casablanca-Maroc
	4. CMS	Territoire Marocain			Hay chabab, Rue Baamrani, Ain Sebâa-Casablanca-Maroc
	5. AFEM	Régions Casablanca-Settat, Rabat Salé Kénitra, Tanger Tétouan-AL Heuceima, Fez-Meknès, Marrakech-Safi.			Technopark, route de Nouaceur N°132, Casablanca - Maroc
	6. Le Réseau Entreelles	Régions Casablanca-Settat, Rabat- Salé- Kénitra, Souss Massa, Marrakech-Safi			3, rue Oujda, lotiss. Faiz passage 209 AGADIR
	7. Al Amana microfinance	Territoire Marocain			40, Av. Al Fadila, C.Y.M, 10130 Rabat-Maroc
	8. Attawfiq Microfinance	Territoire Marocain			3, Rue Docteur Veyre - Résidence Patio Casablanca - Maroc
Groupes cibles:	Le programme est un partenariat Public-Privé qui vise entre autres le renforcement des capacités en matière d'entrepreneuriat féminin de: Fonctionnaires du Ministère de l'Emploi (État), (20 par année) ; Conseillers de l'ANAPEC (État), (168 par année) ; Accompagnateurs Maroc PME (État), (10 par année) ; Accompagnateurs de CMS (Etat/Palais Royal) (94 par année) ; Accompagnateurs d'Al AMANA (Privé), (64 par année) ; Accompagnateurs d'ATTAWFIQ Microfinance (Privé), (60 par année) ; Accompagnateurs d'Entre elles (ONG)(18 par année) ; Accompagnateurs de l'AFEM (Association) (18 par année) ;				
Nombre de bénéficiaires:	Femmes désirant accéder à l'entrepreneuriat (4000 par année) ; Femmes exerçant une activité dans le secteur informel, et qui souhaitent passer au secteur formel (6000 par année) ; Femmes entrepreneures dans le secteur formel désirant développer leurs entreprises (1670 par année) ; Femmes exerçant des activités économiques et solidaires (2500 par année).				
Secteur principal:	150: Gouvernement et société civile 15170 organisation et institutions pour l'égalité des femmes				
Autres organisations impliquées:	MICIEN, ODECO, OFPPT, CRI, INDH, Fondation OCP				
Coûts opérationnels de l'objectif spécifique (total):	Budget Total programme: 14.071.983 Euros dont: 9.321.983 Euros de cofinancement Marocain (valorisation) et 4.750.000 Euros DGD				

6.2. Description des résultats Objectif Spécifique 1

	Baseline	An 2017	An 2018	An 2019	An 2020	An 2021	Sources de vérification
Cible stratégique 5 CSC Maroc	Soutenir le développement d'un emploi et d'un entrepreneuriat justes, équitables et inclusifs notamment pour les femmes et les jeunes						
Objectif spécifique 1	L'entrepreneuriat et l'employabilité des femmes sont améliorés quantitativement et qualitativement au Maroc						
Hypothèse 1	Croissance économique positive						
Hypothèse 2	Engagement et implication des parties prenantes tout au long du programme						
Hypothèse 3	Les femmes bénéficiaires ont accès aux sources de financement						
Hypothèse 4	Non adhésion des bénéficiaires directs						
Indicateur 1: Nb d'entreprises créées par des femmes à travers les partenaires	150	+390	+430	+450	+470	+510	- Statuts des entreprises créées - Copies des Registres de Commerce
Indicateur 2: Nb de structures féminines qui passent de l'informel vers le formel	50	+50	+75	+125	+175	+275	- Statuts des entreprises ayant basculé de l'informel vers le formel
Indicateur 3: Taux d'entreprises pérennes après deux ans de création	30%	N/A	N/A	50%	50%	50%	- Statuts des entreprises créées incubées
Indicateur 4: Nb de femmes recrutées dans les entreprises créées	70	+480	+580	+780	+980	+1180	- Liste validée des femmes recrutées dans les entreprises créées - Contrats de travail
Résultat 1	L'Esprit d'entreprendre des femmes est promu au Maroc						
Campagne d'information et de sensibilisation en utilisant les instruments élaborés par MIN Ajliki2.0 pour les groupes cibles ; Développement personnel et réduction des croyances limitantes chez les groupes cibles et les bénéficiaires.							
Indicateur 1.1: Nb de femmes informées sur le programme	17000	+8000	+8000	+8000	+8000	+8000	- Listes de présence validées par les partenaires et/ou le système d'infos
Indicateur 1.2: Nombre de femmes ayant bénéficié des ateliers de sensibilisation et attestées.	4800	+2000	+2000	+2000	+2000	+2000	- Listes de présence validées par les partenaires et/ou le système d'information.
Résultat 2	Les capacités entrepreneuriales des femmes cibles sont améliorées (pré création et création)						
L'objectif est: (i) Pour les bénéficiaires, de développer une offre d'accompagnement intégrée mise en place au profit des femmes entrepreneures (Bases de données d'opportunités de projets, accompagnement adapté au niveau territorial, outils d'accompagnement de la femme entrepreneure) ; (ii) Pour les groupes cibles, d'aider les femmes à créer et développer leurs projets, de créer des entreprises à travers le renforcement de capacités et des formations, aider à passer de l'informel au formel.							
Indicateur 2.1: Nb de femmes porteuses de projets accompagnées en pré création.	1400	+500	+500	+500	+500	+500	- Business plans et/ou fiches d'accompagnement des femmes accompagnées
Indicateur 2.2: Nb de femmes formées et attestées en développement des capacités entrepreneuriales	1900	+2000	+2000	+2000	+2000	+2000	- Listes de présence et/ou le système d'information.

Indicateur 2.3: Nombre de RH des partenaires formées	600	+400	+270	+100	+100	+100	- Listes de présence et/ou le système d'information.
Résultat 3	Les capacités managériales des femmes ciblées sont améliorées (post création)						
L'objectif est: (i) Pour les bénéficiaires, d'accompagner au moins 5 promotions de femmes entrepreneures qui vont bénéficier des incubateurs (activités formelles), de développer des incubateurs opérationnels ; (ii) Pour les groupes cibles: être accompagnés en post création pour la pérennisation des entreprises créées et de bénéficier d'un Accompagnement pour faire développer durablement leurs entreprises.							
Indicateur 3.1: Nombre de femmes porteuses de projets accompagnées en post création.	0	+400	+400	+400	+400	+400	- Listes de présence ou fiches de bénéficiaires validées par les partenaires ou les bénéficiaires
Indicateur 3.2: Nombre de projets de femmes incubées	90	+70	+70	+70	+70	+70	- La copie du contrat d'incubation et / ou liste validée par le partenaire
Indicateur 3.3: Nombre de chefs d'entreprises formées et attestées.	900	+400	+400	+400	+400	+400	- Listes de présence validées et/ou le système d'information - Listes de présence validées et/ou le système d'information
Indicateur 3.4: Nombre de femmes ayant bénéficié de l'appui à la commercialisation et attestées.	0	+800	+800	+800	+800	+800	- Listes de présence ou fiches de bénéficiaires validées par les partenaires ou les bénéficiaires
Résultat 4	L'Employabilité des Femmes cibles est améliorée						
L'objectif est de: Définir les besoins d'accompagnement pour l'amélioration de l'employabilité pour les bénéficiaires par le développement de modules sur les techniques de recherche d'emploi et des formations métiers pour les groupes cibles							
Indicateur 4.1: Le nb de femmes formées sur des modules de dvpt de l'employabilité.	250	+200	+200	+200	+200	+200	- Listes de présence et/ou le système d'information
Résultat 5	La digitalisation des gestions de l'info, de la connaissance et de la communication est opérationnelle au sein du programme						
L'objectif est de: (i) Permettre une meilleure visibilité de l'offre et des formations continues pour les bénéficiaires ; (ii) Améliorer la qualité des prestations et démocratiser l'accès aux services pour les groupes cibles ; (iii) Échanger de bonnes expériences entre les femmes entrepreneures							
Indicateur 5.1: Un système de digitalisation intégré du programme est opérationnel	0		1				- PV de réception et de fonctionnement du système
Indicateur 5.2: Nombre de supports et outils TIC développés	0	1	1	1	1	1	- PV de réception des TIC développés
Indicateur 5.3: Nombre de bénéficiaires en e Learning	0	0	1200	1800	2500	3500	- Listes de présence et/ou le système d'information

Résultat 6		Le management participatif et multi partenarial territorial du programme est renforcé						
Les objectifs sont de: (i) Renforcer l'appropriation du programme ; (ii) Faire rayonner le programme au niveau national et international ; (iii) Développer des synergies entre partenaires (nationaux et régionaux) ; (iv) Développer le management participatif ; (v) De renforcer la pérennité du programme au travers du désengagement progressif.								
Hypothèse 6.1		/						
Indicateur 6.1: Nombre annuel de comités de Pilotage, de réunions des Unités de Gestion du Programme, de réunions du Comité de direction du programme, de réunions du Comité de direction du programme		0	24	24	24	24	24	- Copies des comptes rendus des CP, des comptes rendus des CTS, des comptes rendus des UGP, des comptes rendus des CD.
Indicateur 6.2: Nombre de convention de partenariats signés dans le cadre du programme		0	4	4	4	4	4	- Copies des conventions
Indicateur 6.3: Nombre de RH des partenaires formées et attestées. au management de programme		50	+250	+100	+50	+50	+50	- Liste de présences validées par les partenaires et/ou du système d'information
Conditions préalables :		1. Contribution active de toutes les parties prenantes à la définition détaillée des activités et des besoins et la création de synergies croisées ; 2. Acceptation du financement du programme						
Typologie des activités:		Études, fournitures et supports, prestations de service, assistance technique: Élaborer des outils et modules de sensibilisation ; Réaliser des actions d'information et de sensibilisation ; Mettre en place le programme d'accompagnement et de « mentoring ¹² » ; Evaluer les actions d'accompagnement entreprises ; Elaborer des manuels de formation ; Définir les besoins en accompagnement pré création, création et post création ; Créer et accompagner des incubateurs ; Identifier et élaborer les besoins en supports et outils TIC pour la digitalisation du programme						

¹² Le « mentoring » est une forme de soutien proposé par une personne expérimentée en matière de parcours académique (la « mentore » ou le « mentor »), à une personne débutante, qui bénéficie ainsi de son expérience et de ses conseils (la ou le mentée)

a) T3 - Coûts directs Objectif Spécifique 1

	2017	2018	2019	2020	2021	Grand total
Coûts opérationnels						
3. Bureau local						
Investissement	356000	172000	180000	172000	142000	1022000
Fonctionnement	366350	375850	365850	365850	373850	1847750
Personnel	357000	365000	373000	381000	389000	1865000
4. Siège						
Fonctionnement	3050	3050	3050	3050	3050	15250
Total CO:						
Investissement	356000	172000	180000	172000	142000	1022000
Fonctionnement	369400	378900	368900	368900	376900	1863000
Personnel	357000	365000	373000	381000	389000	1865000

Partenaires						
	2017	2018	2019	2020	2021	Total
Total Partenaire 1: Ministère Emploi						
Total Partenaire 2: ANAPEC	581428	581428	581428	581428	581428	2907140
Total Partenaire 3: AI AMANA	221094	221094	221094	221094	221094	1105470
Total Partenaire 4: AFEM	257190	257190	257190	257190	257190	1285950
Total Partenaire 5: MAROC PME	297052	297052	297052	297052	297052	1485260
Total Partenaire 6: Attawfiq	36728	36728	36728	36728	36730	183642
Total Partenaire 7: Entrelles	29333	29333	29333	29333	29334	146666
Total Partenaire 8: CMS	441571	441571	441571	441571	441571	2207855
Total Partenaires:	1864396	1864396	1864396	1864396	1864399	9321983

6.3. Motivation au regard des critères du CAD

b) Description de la Pertinence

Le programme suit l'objectif général de développement humain durable tel qu'indiquer dans la loi sur la coopération belge du 19 mars 2013. Le Programme s'inscrit dans le Cadre Stratégique Commun (CSC) à tous les Acteurs de la Coopération Non Gouvernementale belge (ACNG). Les Résultats définis dans le programme s'articulent étroitement avec les approches définies dans le CSC: La cible stratégique commune 5 visant à soutenir le développement d'un emploi et d'un entrepreneuriat justes, équitables et inclusifs notamment pour les femmes et les jeunes illustre parfaitement la pertinence du programme par rapport aux besoins des bénéficiaires. Les approches sous-jacentes sont précisément opérationnalisées dans le programme. En effet, le programme Min Ajliki 2.0 vient à point nommé puisque beaucoup d'efforts sont déployés pour la promotion du rôle de la femme dans la société marocaine. Ceci d'autant plus que la nouvelle constitution votée en 2011 a renforcé le principe de l'égalité totale entre les hommes et les femmes au Maroc.

Malgré cette volonté affichée et l'évolution de la législation en faveur de l'auto entrepreneuriat, le Maroc doit faire face à de nombreux défis comme la prévalence du secteur informel dans l'économie (Cf. ACC travail décent Afrique de l'Ouest et du Nord et Moyen-Orient, p.35-36), facteur de précarisation des travailleurs, et le taux de chômage élevé de la population, notamment des jeunes, diplômés ou non, et des femmes (Cf. ACC p.25-26). Dans un tel contexte, le renforcement de l'emploi et de l'entrepreneuriat de ces groupes particulièrement vulnérables prend tout son sens, notamment lorsque l'on a à l'esprit le rôle central qu'a l'emploi dans le développement économique et social d'un pays (ODD 8). Le développement d'un emploi et d'un entrepreneuriat assurant l'autonomisation des groupes particulièrement vulnérables comme les femmes participe également à atteindre l'ODD 5 « parvenir à l'égalité entre les sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles ». La mise en pratique de ce principe passe par plusieurs voies.

L'une des voies les plus prisées de l'autonomisation de la femme dans ce long périple d'émancipation est celle du développement de l'entrepreneuriat féminin. Le programme vient donc en appui à une dynamique de progrès strictement endogène, facteur favorable selon le CAD de l'OCDE à la durabilité du programme.

Le programme est également aligné sur les politiques nationales en matière de promotion du rôle de la femme dans la vie active à travers (i) l'intégration de l'approche genre dans les politiques, programmes et projets de développement ; (ii) la promotion de l'accès des femmes aux postes de responsabilité et de décision ; (iii) la promotion de l'entrepreneuriat féminin ; (iv) la lutte contre la violence à l'égard des femmes et des petites filles ; (v) la lutte contre les stéréotypes et diffusions de la culture de l'égalité ; (vi) le renforcement des institutions et structures de la femme et extension des espaces multifonctionnels.

La promotion de la femme et son intégration au développement font partie, plus que jamais, des préoccupations des pouvoirs publics au Maroc. Le programme Min Ajliki 2.0 s'inscrit donc pleinement dans la politique de l'État en matière de promotion du rôle de la femme dans la vie active. Ainsi et pour promouvoir les droits des femmes, de l'approche genre et de l'égalité des chances, le Gouvernement du Maroc par le biais du Ministère de la Solidarité de la Femme, de la Famille et du développement social a tracé les axes stratégiques suivants:

1. Intégration de l'approche genre dans les politiques, programmes et projets de développement. Les besoins et les préoccupations des femmes doivent être pris en considération dans toutes les politiques, programmes et projets de développement afin de réduire les inégalités de genre dans toutes les composantes spécifiques de la population (enfants, personnes âgées et personnes en situation de handicap) et d'assurer les bases de la justice sociale. Il s'agit notamment: de contribuer à l'élimination des disparités de genre dans tous les domaines et à l'institutionnalisation de l'équité et de l'égalité entre les sexes à travers l'intégration de l'approche genre dans les politiques et programmes de développement ; d'orienter les programmes et actions des départements ministériels, des associations et du secteur privé pour l'intégration de l'approche genre dans leurs plans d'action ; de consolider le rôle de coordination du Ministère du Développement social dans le domaine du genre et des droits des femmes et d'initier et d'encourager l'intégration de l'approche genre dans les programmes de l'INDH.
2. Promotion de l'accès des femmes aux postes de responsabilité et de décision. Le Ministère compte également promouvoir l'accès des femmes aux postes de décision au même titre que les hommes, à compétences égales et plus particulièrement le taux de représentativité des femmes dans les instances élues. Compte tenu des énormes disparités dans ce domaine, il est nécessaire de favoriser l'accès de 30% de femmes aux instances élues et d'impulser la participation effective des femmes dans la gestion des affaires publiques et ce aux niveaux local, régional et national.

3. Promotion de l'entrepreneuriat féminin. Des programmes spécifiques seront élaborés afin de: mettre en place des dispositifs favorisant l'accès des femmes au monde de l'entreprise ; d'encourager la participation des femmes au développement économique du pays ; de lutter contre la violence à l'égard des femmes et des petites filles ; de mettre en place des dispositifs institutionnels et juridiques pour l'élimination des violences faites aux femmes, y compris aux femmes en situation de handicap, et celles assurant leur protection ; d'accompagner et d'élargir des chantiers ouverts par les différents départements concernés en matière de lutte contre les violences basées sur le genre ; de développer un continuum de services pour les femmes et jeunes filles victimes de violence ; de renforcer les institutions et structures vouées aux femmes et d'étendre les espaces multifonctionnels ; de lutter contre les stéréotypes et de diffuser de la culture de l'égalité . Le programme sur la promotion de l'entrepreneuriat féminin a été dessiné sur base d'une planification répondant aux besoins des partenaires afin de réaliser l'objectif spécifique de celui-ci. Toutes les activités et les indicateurs du programme ont été élaborés et validés par les partenaires en prévision de la signature d'une convention de partenariat entre l'APEFE et les 8 partenaires publics et privés locaux. L'implication directe des partenaires et l'appropriation du programme se traduisent également dans l'engagement financier qui correspond à une valorisation de l'apport local estimé à 65% du budget total du programme. Plusieurs programmes de coopération travaillent dans les domaines de l'emploi et de l'auto emploi. Pour faciliter l'accès des femmes aux secteurs structurés de l'économie, des actions conjointes des pouvoirs publics, de la société civile et des organismes internationaux ont permis la mise en place de programmes d'appui au développement de l'entreprise féminine: par la coopération belge, la coopération allemande mais aussi d'autres programmes en collaboration avec l'Agence suédoise et l'ONUDI pour le développement international entre autres.

c) Description de l'Efficacité

Ce programme a été développé suivant un réel processus participatif qui prend en compte non seulement une intégration horizontale des différents partenaires au niveau du top management mais également une intégration verticale qui est développée chez les partenaires afin de garantir un développement uniforme dans les régions du programme. Ce processus est surtout actif au sein des UGP régionales qui font remonter toutes les questions du terrain vers le top management. Les procédures d'exécution privilégient l'approche participative dans la gestion et l'implication des parties prenantes dans un souci collectif d'optimisation et d'efficacité. Les indicateurs de suivi du programme tiennent compte de cet aspect. Ces indicateurs ne sont plus seulement quantitatifs mais ils sont également qualitatifs. Nous mesurons concrètement l'incidence des formations et des accompagnements réalisés au profit des bénéficiaires.

Une des « valeurs ajoutées » du programme Min Ajliki est l'assistance technique qui sera mobilisée et mise en œuvre pour la réalisation d'activités dédiées spécialement à l'entrepreneuriat féminin. Il mettra à la disposition des parties prenantes les soubassements nécessaires pour le renforcement de leur capacité d'intervention à destination des femmes entrepreneures. Enfin, le programme Min Ajliki a développé un nom et un logo choisis par les partenaires. Ils se sont identifiés à celui-ci et portent le programme comme une de leurs activités phares. Le Nom du programme Min Ajliki 2.0 qui veut dire « Pour toi » au féminin a très vite trouvé sa place dans le paysage marocain. Le partenaire porteur du programme, le ministère de l'emploi, a déjà fait part de sa volonté, en cas de réussite, de la phase du programme Min Ajliki 2.0, d'en faire un programme marocain à part entière.

d) Description de la Durabilité

L'alignement, la forte appropriation, « l'endogénéité » et le fort soutien du programme par les autorités locales seront très propices à la durabilité des effets recherchés. Le programme s'inscrit dans la stratégie de régionalisation avancée du gouvernement, qui permet le désenclavement des territoires, en privilégiant l'efficacité et la convergence des politiques publiques en adoptant une approche territorialisée pour leur conception et leur mise en œuvre au travers notamment des Unités de Gestion régionales et des diagnostics territoriaux qui seront développés. Cet ancrage régional assure la prise en compte des spécificités socioéconomiques et culturelles de chaque région. Ces diagnostics permettront en outre, le développement de nombreux partenariats locaux et internationaux. Cette démarche veut renforcer la priorité nationale en matière d'investissement et d'insertion des femmes et hommes dans la vie professionnelle en apportant un soutien substantiel et pointu au développement de l'entrepreneuriat féminin.

Les plans de développement des partenaires sont articulés autour de cinq objectifs majeurs: (i) améliorer l'employabilité des chercheurs d'emploi pour faciliter leur insertion dans la vie active ; (ii) professionnaliser l'accompagnement des employeurs et des investisseurs ; (iii) renforcer le dispositif de création d'entreprises ; (iv) développer l'ouverture sur l'environnement et accompagner les dynamiques régionales et sectorielles et des chantiers nationaux ; (v) moderniser le management et mobiliser le capital humain. Il est évident que le programme

impacte ces structures partenaires puisqu'il les renforce dans leurs métiers de base visant le développement de l'entrepreneuriat et celui du rôle de la femme.

La forte composante régionale permettra également de garantir la pérennité du programme puisque celui-ci a pour objectif de réaliser des partenariats spécifiques par région avec les partenaires représentatifs de celles-ci. Nous encouragerons chaque fois qu'il est possible des PPP afin de garantir cette pérennité.

L'approche transversale et non métier de l'appui permet de toucher un public très large. Cette approche linéaire et intégrée (sensibilisation, orientation, formation, création, accompagnement pré et post création) aborde concomitamment l'ensemble des étapes susceptibles d'aboutir à un impact durable. Dans cette nouvelle phase, le programme mettra encore plus d'emphasis sur l'étape critique de post création. En effet, il est avéré que les deux années qui suivent la création d'une entreprise nécessitent une attention soutenue afin d'éviter les faillites. Au cours du quinquennat et eut égard aux résultats engrangés dans la première phase du programme, des évaluations d'impacts ou ex post « anticipées » seront organisées afin de soutenir les entrepreneures ayant éventuellement des difficultés à pérenniser leurs entreprises.

Le recours à la Gestion Axée sur les Résultats et notamment une attention prononcée sur la satisfaction des bénéficiaires évaluée annuellement, contribuera à la durabilité dans la mesure où celle-ci illustre outre la pertinence, l'appropriation et en l'occurrence la priorité accordée à des minorités discriminées. Recours au technologue de l'information et de la communication (digitalisation), dans les activités de renforcement des capacités et de communication favorisera l'économie des ressources tout en réduisant l'empreinte écologique des activités. Ces outils multimédias sont entièrement adaptés aux capacités techniques locales. Le réseau internet est en effet très performant à l'échelle de l'ensemble du territoire marocain.

Le Maroc considère en effet la lutte contre la fracture numérique comme un objectif prioritaire. Étant intégralement dédié aux femmes, le programme Min Ajliki se veut 100% genre étant donné que les femmes sont les bénéficiaires et intervenantes directes et qu'il intervient parallèlement sur les quatre dimensions de l'empowerment: le « vouloir » ou l'estime de soi (R1,R2), le « savoir » ou la connaissance (R2, R3, R4), l' « avoir » avec notamment l'accès aux services (R3, R5) et le « pouvoir » avec l'appui politique et institutionnel (R2, R6). Les facteurs socioculturels, très déterminants pour la durabilité sont au centre de la stratégie.

Un volet important de la sensibilisation des hommes aux enjeux de l'entrepreneuriat féminin est prévu afin de faire évoluer les mentalités dans certaines régions du Maroc. Le programme travaille également la promotion de l'équité entre les genres à travers la Co-organisation des « startups week-ends » où les hommes et les femmes travaillent ensemble sur des projets innovants. L'accent porté par le programme sur la communication externe contribue largement à changer les mentalités par notamment la valorisation et la médiatisation des succès de femmes bénéficiaires. Notons à ce sujet que le programme veille à adapter l'usage des langues et des messages au profil des bénéficiaires.

La formation et l'accompagnement des femmes entrepreneures aux concepts de l'économie circulaire (écologie industrielle, écoconception, économie de fonctionnalité, etc.) permettront à ces dernières l'optimisation de la consommation des ressources et moins de rejets dans l'environnement. Ceci favorisera également la durabilité. De plus, l'introduction de l'E-learning, E-commerce devraient limiter les déplacements coûteux en énergies et consommation de carbone. Par ailleurs, la digitalisation du programme permettra de limiter l'utilisation du papier. La flexibilité et souplesse du management permettent au programme de répondre au besoin des partenaires. Elle est possible grâce à l'implication et l'affectation des assistants techniques qui assureront le bon développement du programme car ceux-ci même s'ils sont basés chez un des partenaires, sont amenés à travailler avec tous les acteurs sur des aspects déterminés répondant à leurs qualifications et aux besoins du programme.

Ce principe permet également une cohésion du programme. Notons que l'assistance technique s'appuiera prioritairement sur de l'assistance technique locale. Le programme Min Ajliki 2.0 jouera le rôle de catalyseur des activités liées au développement de l'entrepreneuriat féminin auprès des structures d'intermédiation auprès des bénéficiaires. Le programme ne viendra pas déstabiliser les activités que réalisent ces cadres et conseillers ou constituer une surcharge supplémentaire à leurs attributions. Le programme viendra renforcer leurs capacités d'intervention dans leurs métiers de base. Il renforcera ainsi leurs capacités en faisant en sorte que les acquis soient appropriés et que les opérations de sevrage soient progressives pour qu'à l'issue de la phase opérationnelle du programme, les parties prenantes soient en mesure de maintenir et de renforcer les mêmes activités en toute autonomie. Le soutien à l'entrepreneuriat féminin doit répondre aux particularités du Maroc. Les problèmes liés au développement de l'entrepreneuriat sont présents dans les zones urbaines, mais également rurales.

La base de la méthodologie est identique selon les zones (urbaine ou rurale) pour développer l'entrepreneuriat, mais elle doit être déclinée de manière différente selon les publics cibles. Cette nouvelle vision qui doit être élaborée repose sur des mesures « efficaces et concrètes » afin d'améliorer les conditions d'auto-emploi et la création d'entreprises en développant des systèmes d'intermédiation locaux aussi bien dans la société civile (AFEM, Entrelles, CMS), le privé (Al Amana, Attawfiq) que dans le public (ANAPEC, Maroc PME). À l'issue du processus de formation et des renforcements des capacités des différentes ressources des parties prenantes, les structures partenaires auront les moyens suffisants pour mobiliser les fonds nécessaires à la capitalisation des acquis. La contribution financière actuelle des partenaires au programme est déjà conséquente. Cette viabilité économique sera déjà effective dans les trois provinces du sud du Maroc, où les partenaires utiliseront l'approche et les outils du programme sous financement intégral de la fondation OCP (Office Chérifien des Phosphates). Les minorités ne sont pas en reste. Le programme intégrera la composante migration en ciblant dans certaines régions des initiatives entrepreneuriales en faveur des immigrés régularisés.

e) Description de l'Efficiace

Dans le but de favoriser au terme du programme, la marocanisation optimale du dispositif, le programme limite le recours à l'assistance technique internationale. L'effectif limité, à cinq assistants techniques dont trois experts locaux très qualifiés, limite la dépendance à terme de l'aide extérieure. Le transfert de compétences se produit dans la proximité avec un fort accent sur la délégation et la responsabilisation des groupes cibles. L'administrateur du programme participera également à ce processus de désengagement. Il est prévu qu'il réside au Maroc pour toute la période du lancement de cette deuxième phase jusqu'à sa consolidation en 2018, ensuite il administrera ce programme à partir de la Belgique avec une présence effective d'une semaine par mois au Maroc. Cette stratégie permettra au Ministère de l'Emploi de s'approprier pleinement le programme Min Ajliki 2.0 et d'envisager un sevrage graduel. Les coûts unitaires des rubriques de dépenses dans le pays bénéficiaire sont basés sur les coûts unitaires réellement encourus lors de la première phase du programme (2013 – 2016) en ajoutant une marge correspondant à l'inflation. Le budget pour les différents résultats en englobe, en particulier, les composantes suivantes:

➤ *Résultat 1:*

- Les coûts relatifs à l'amélioration des outils de communication ;
- Les coûts relatifs à l'élaboration des outils de sensibilisation (manuels de sensibilisation et autres moyens) ;
- Les charges relatives à l'organisation des actions d'information et de sensibilisation
- Les frais de Ressources humaines (AT LOCAL) pour la communication.

➤ *Résultat 2:*

- L'assistance Technique (AT) et ses moyens logistiques et de fonctionnement pour l'identification des femmes bénéficiaires du programme ;
- L'assistance Technique (AT) et ses moyens logistiques et de fonctionnement pour l'identification des besoins en compétences des femmes bénéficiaires ;
- L'AT et ses moyens logistiques et de fonctionnement pour la réalisation des actions de mentoring et d'accompagnement ;
- L'assistance Technique (AT) et ses moyens logistiques et de fonctionnement pour l'identification des besoins en compétences des personnes ressources des parties prenantes (Bilans de compétences, ingénierie de formation, cahiers de charges,...) ;
- L'AT et ses moyens logistiques et de fonctionnement pour la réalisation des actions de formation des personnes ressources chez les partenaires ;
- Les coûts de production et de diffusion des supports didactiques ;
- Les charges afférentes aux actions de formation ;
- Les frais de Ressources humaines (AT LOCAL) pour l'ingénierie de Formation.

➤ *Résultat 3:*

- L'assistance Technique (AT) et ses moyens logistiques et de fonctionnement pour:
- L'identification des femmes ayant créé leur entreprise et souhaitant bénéficier de l'accompagnement post création ;
- L'identification des besoins en compétences des femmes bénéficiaires: Femmes-chefs d'entreprises (amélioration des capacités) et femmes ayant créé leur entreprise (amélioration des capacités et appui à la commercialisation) ;

- La réalisation des actions de formation des femmes (Cheffes d'entreprises et femmes ayant créé leur entreprise) ;
- La réalisation d'une enquête auprès des femmes ayant créé leur entreprise il y a deux ans (enquête de pérennité des structures créées) ;
- Les coûts des équipements, matériels et accessoires des incubateurs (standards) ;
- Le coût de production et diffusion des supports didactiques.

➤ *Résultat 4:*

- L'assistance Technique (AT) et ses moyens logistiques et de fonctionnement pour:
- L'identification des métiers porteurs ;
- L'identification des femmes bénéficiaires des actions d'amélioration de l'employabilité ;
- L'identification des besoins en accompagnement ;
- La réalisation des actions de formation des femmes ;
- La réalisation de l'enquête auprès des femmes recrutées dans les entreprises créées.

➤ *Résultat 5:*

- L'AT et ses moyens logistiques et de fonctionnement pour:
- L'identification des besoins en supports TIC et la réalisation du cahier de charges du système de digitalisation ;
- L'identification des besoins en formation en E-Learning et e-commerce ;
- La réalisation des actions de formation des femmes bénéficiaires en e-Learning et e-commerce ;
- Les coûts de mise en place des systèmes de digitalisation (ANAPEC et AL AMANA) ;
- Les coûts de production et de diffusion des supports de digitalisation du programme ;
- Les coûts de production et de diffusion des supports didactiques ;
- Les frais de Ressources humaines (AT LOCAL) pour le Suivi-Evaluation.

➤ *Résultat 6:*

- Les coûts de réalisation des différentes réunions (Comité de Pilotage, Comité de Suivi, Unité de Gestion du Programme, Actions de cohésion du programme) ;
- L'AT et ses moyens logistiques et de fonctionnement pour la réalisation des actions de formation en management de programmes ;
- Les frais de Ressources humaines (AT International) pour le suivi Administratif et financier (les règles de droit belge sur la comptabilité, Dossiers d'Appel d'Offres, Appel à concurrence, normes APEFE et DGD, garantit une indépendance face aux partenaires et prestataires) ;
- Les frais de Ressources humaines (AT International) pour l'Administrateur de programme.
- Évaluation

6.4. Description de la Stratégie de Partenariat

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

1. Convergence de vue sur les finalités du programme: le programme a été élaboré sur la base des attentes communes des partenaires lors d'un atelier de formulation. Ces attentes représentent une combinaison entre celles de l'Etat, la société civile et le secteur privé)
2. Co-élaboration d'une stratégie de mise en œuvre: d'une part, chaque partenaire a intégré le programme dans sa stratégie nationale, ensuite chaque élément du programme (résultats, indicateurs, activités ont été validés par le partenariat). Ensuite les organes de gestions du programme représentent chaque partenaire sur plusieurs niveaux.
3. Degrés et modes d'implication des partenaires dans le programme: Les rôles sont répartis dans les résultats du programme, ainsi que les indicateurs, mais la responsabilité du programme reste partagée par l'ensemble des acteurs.
4. Entente sur une répartition des rôles, activités et moyens: elles sont définies dans les résultats en fonction des moyens des partenaires, des synergies. Tous les partenaires cofinancent le programme Min Ajliki 2.0

5. Complémentarité des compétences et des moyens: c'est une approche intégrée, les partenaires font tous partie de la chaîne de création d'entreprises, soit en pré création, création ou post création. C'est ce qui fait la force d'accompagnement du programme. Les partenaires représentent tous un maillon de la chaîne. Toutes les actions optimisent les moyens par rapport aux résultats attendus à travers des synergies ou des complémentarités.
6. Réciprocité: dans le cadre de ce programme, nous sommes au-delà de cette notion, d'une part le programme répond à des besoins du pays, les solutions sont proposées par les partenaires, le programme est ce qui rend possible la réalisation de ses objectifs. De plus, le savoir-faire en matière d'accompagnement intéresse beaucoup des acteurs belges tels qu'ACTIRIS à Bruxelles.
7. Inscription de cette relation dans le temps: le partenariat est fixé dans le temps avec des objectifs à atteindre sur base d'indicateurs, néanmoins il reste évolutif. La convention de partenariat de base stipule qu'il est possible de développer d'autres conventions chaque fois que nécessaire en fonction des besoins des publics cibles.
8. Qualité des relations humaines dans le partenariat: Cette qualité est basée sur un décroisement horizontal et vertical. Dans le premier cas, nous opérons sur base d'une égalité entre les partenaires (Etat, société civile et privée) et dans le second cas, au sein des structures partenaires, entre la direction centrale et les entités régionales afin d'obtenir un meilleur impact. L'APEFE est intégrée au sein des structures partenaires marocaines.
9. Transparence: elle se pratique tous les jours sur le terrain dans les échanges d'information entre partenaires mais également dans la réalisation des Dossiers d'Appel d'Offre du programme ainsi que dans la sélection des prestataires à laquelle les partenaires sont impliqués. Enfin souvent, les budgets pour réaliser des études, formations ou actions de sensibilisation sont des budgets partagés entre le financement DGD et celui des partenaires.

Le programme Min Ajliki 2.0 sera mis en œuvre sous forme d'un partenariat entre l'APEFE et ses partenaires marocains. Une convention multi partenariale sera signée pour sceller ce partenariat. Elle définira les responsabilités mutuelles et les engagements de chacune des parties. Un modèle de convention est joint en annexe. Les modalités de gestion seront reprises dans la convention précisant les missions, attributions et prérogatives des entités de pilotage et de coordination. Le programme dispose de quatre organes de gestion, de suivi stratégique et de proximité dont l'objectif est de renforcer la cohésion et de permettre une gestion commune basée sur l'esprit d'équipe. Le Comité de Pilotage assure un suivi annuel de l'orientation stratégique et de la mise en œuvre du programme. Le Comité Technique de Suivi assure un suivi trimestriel sur la mise en œuvre technique du programme. Le Comité de direction assure le suivi mensuel de l'exécution des activités et de la gestion des ressources humaines et financières. Les Unités de Gestion de Programme assurent le suivi opérationnel, régulier, connecté au terrain et en lien avec les dynamiques territoriales.

L'exécution du programme Min Ajliki 2.0 sera sous la responsabilité conjointe de l'APEFE et de ses partenaires. Les responsabilités, rôles, et tâches sont précisés dans la convention de partenariat au travers d'un tableau des indicateurs par partenaire et par région. Un chronogramme des activités sera également validé par les partenaires en début de programme. À l'exception de l'assistance technique et de la mission d'évaluation mi-parcours et finale qui sera gérée directement par l'APEFE et selon ses procédures, le programme sera mis en œuvre en totale cogestion par l'APEFE et ses partenaires. L'exécution du programme sera gérée selon les procédures administratives de l'APEFE. Les critères HARMO ci-dessus cités montrent à quel point le programme doit tenir compte des aspects liés à l'harmonisation, l'alignement et la responsabilité mutuelle tels que définis. Le programme entretiendra une relation de concertation avec les autres activités des partenaires afin de développer les synergies requises pour une meilleure efficacité des actions entreprises.

6.5. Description des Synergies et Complémentarités

Plusieurs programmes de coopération interviennent dans les domaines de l'emploi et de l'auto emploi pour faciliter l'accès des femmes aux secteurs structurés de l'économie. Des actions conjointes des pouvoirs publics, de la société civile et des organismes internationaux ont permis la mise en place de programmes d'appui au développement de l'entreprise féminine. Quelques synergies et complémentarités ont été envisagées dans le cadre des CSC. La CTB identifie actuellement un programme d'appui à l'entrepreneuriat des jeunes au sein duquel des collaborations seront envisagées au travers du partenariat avec l'ANAPEC. Lors de la présentation des résultats de l'atelier de formulation aux différents bailleurs de fonds qui a eu lieu à Rabat le 21 Juin 2016, des possibilités de synergies (par domaine d'intervention du programme Min Ajliki) ont été identifiées. La politique de développement des synergies avec les partenaires de la coopération internationale porte ses fruits. Ces synergies qui sont appelées à se développer fortement permettent d'optimiser les moyens en évitant les redondances entre les programmes.

Synergie/complémentarité n°1	
Type	Synergie opérationnelle, organisationnelle et informationnelle
CSC et approches liées	CSC 5 / Approches 5A & 5C
Objectif de la synergie/de la complémentarité	Partager les informations, les études, les outils de suivi/évaluation, les stratégies, formations des bénéficiaires finaux et améliorer les capacités des partenaires
Acteurs Impliqués	Médecin Du Monde, Handicap International, HCR (intégration des populations des réfugiés au Maroc)
Rôles, devoirs, tâches à remplir	Échanger, communiquer et partager les informations sur les programmes en cours et réalisation d'action commune future. Complémentarité des projets de femmes inscrites dans les cours de formation de l'EN Développement local inclusif (approche sociale personnalisée à visée professionnelle), Dispositif pluri acteurs
Contribution financière	Intégrée dans les programmes respectifs des partenaires
Contribution matérielle	Mutualisation des moyens des partenaires
Synergie/complémentarité n°2	
Type	Synergie opérationnelle, organisationnelle et informationnelle
CSC et approches liées	CSC 5 / Approches 5A & 5C
Objectif de la synergie/de la complémentarité	Partager les informations, les études, les outils de suivi/évaluation, les stratégies, formations des bénéficiaires finaux et améliorer les capacités des partenaires
Acteurs Impliqués	ENCG et ICHEC PME
Rôles, devoirs, tâches à remplir	L'entrepreneuriat, les incubateurs d'entreprises, la formation pour le marché du travail sont des domaines dans lesquels l'APEFE a développé une expertise spécialisée. WBI et l'AWEX ont des partenariats avec des institutions belges publiques et privées spécialisées en la matière et sont membre de plusieurs réseaux internationaux. Des partenariats sont envisagés dans ce cadre.
Contribution financière	WBI & ENCG
Synergie/complémentarité n°3	
Type	Synergie opérationnelle, organisationnelle et informationnelle
CSC et approches liées	CSC 5 / Approches 5A & 5C
Objectif de la synergie/de la complémentarité	Le projet sur les plantes aromatiques et médicinales du CUI travaille en complémentarité avec le même partenaire qu'APEFE: les associations des femmes. VLIR-UOS s'en charge d'échanger des informations pertinentes avec l'APEFE
Acteurs Impliqués	VLIR UOS
Rôles, devoirs, tâches à remplir	Des partenariats sont envisagés dans ce cadre de l'accompagnement de ces associations féminines en termes d'information, de formations et de commercialisation.
Contribution financière	Intégrée dans les programmes respectifs des partenaires
Synergie/complémentarité n°4	
Type	Synergie opérationnelle, organisationnelle et informationnelle
CSC et approches liées	CSC 5 / Approches 5A & 5C
Objectif de la synergie/de la complémentarité	Partager les informations, les études, les outils de suivi/évaluation, les stratégies, formations des bénéficiaires finaux et améliorer les capacités des partenaires
Acteurs Impliqués	ONG Echo Communication
Rôles, devoirs, tâches à remplir	Le rapprochement qui pourrait se faire avec ONG Échos Communication et son projet de coaching territorial qui sont des outils importants de développement territorial qui pourrait être couplé aux diagnostics territoriaux développés en partenariat entre APEFE et la GIZ pour l'ANAPEC. Implication Médias internationaux (Euronews, France TV, TV Régional, 2M, SNRT,...), Coopération décentralisée (Sud /Sud), Ancrage territorial
Contribution financière	Intégrée dans les programmes respectifs des partenaires
Contribution matérielle	Mutualisation des moyens des partenaires

Synergie/complémentarité n°5	
Type	Synergie opérationnelle, organisationnelle et informationnelle
CSC et approches liées	CSC 5 / Approches 5A & 5C
Objectif de la synergie/de la complémentarité	Partager les informations, les études, les outils de suivi/évaluation, les stratégies, formations des bénéficiaires finaux et améliorer les capacités des partenaires
Acteurs Impliqués	CTB au Maroc
Rôles, devoirs, tâches à remplir	<p>Le futur programme qui sera développé par la CTB au Maroc sur l'entrepreneuriat des jeunes devra développer des synergies avec le programme Min Ajliki.2.0</p> <p>Il est prévu par le programme d'instituer des réunions de partage d'informations sur les programmes menés par les opérateurs / bailleurs agissant sur l'entrepreneuriat. Ces réunions permettront de dégager les synergies et les complémentarités qui seront les bases de conventions entre ces partenaires afin de réaliser des opérations communes qui permettront de toucher plus de bénéficiaires et d'optimiser les dépenses.</p> <p>Les autres projets de la Coopération Technique belge:</p> <p>Promotion et protection des droits des femmes et des enfants (l'UNFPA, l'UNICEF et la CTB ont uni leurs efforts pour travailler sur cette thématique cruciale pour l'avenir du pays);</p> <p>Le projet sur les MRE.</p>
Contribution financière	Intégrée dans les programmes respectifs des partenaires devront se faire sur base de conventions.
Contribution matérielle	Mutualisation des moyens des partenaires
Synergie/complémentarité n°6	
Type	Synergie opérationnelle, organisationnelle et informationnelle
CSC et approches liées	CSC 5 / Approches 5A & 5C
Objectif de la synergie/de la complémentarité	Partager les informations, les études, les outils de suivi/évaluation, les stratégies, formations des bénéficiaires finaux et améliorer les capacités des partenaires
Acteurs Impliqués	BIT/ programme jeune au travail qui vise à augmenter les opportunités d'emploi des jeunes ou des femmes au Maroc (<i>Ce programme vise à augmenter les opportunités d'emploi des jeunes et des femmes au Maroc. Le projet œuvre principalement dans les trois régions cibles suivantes: Souss-Massa-Drâa, l'Oriental et l'Axe Casablanca-Kenitra</i>)
Rôles, devoirs, tâches à remplir	<p>Échanger, communiquer et partager les informations sur les programmes en cours et réalisation d'actions communes</p> <p>Études partagées sur les besoins en formation des non-diplômés</p> <p>Partenariat sur des actions de sensibilisation et formation comme les startups WE</p> <p>Formation dans le renforcement des capacités et dans l'accompagnement organisationnel du partenaire ANAPEC</p>
Contribution financière	Intégrée dans les programmes respectifs des partenaires, 2 conventions de partenariat (Une convention-cadre existe depuis 2016 entre le BIT et l'APEFE et des synergies opérationnelles font l'objet de conventions spécifiques en 2016 pour le programme PEJ et TAM)
Contribution matérielle	Mutualisation des moyens des partenaires
Synergie/complémentarité n°7	
Type	Synergie opérationnelle, organisationnelle et informationnelle
CSC et approches liées	CSC 5 / Approches 5A & 5C
Objectif de la synergie/de la complémentarité	Partager les informations, les études, les outils de suivi/évaluation, les stratégies, les formations des bénéficiaires finaux et améliorer les capacités des partenaires
Acteurs Impliqués	<p>1-GIZ programme PEJ (Promotion de l'auto-emploi des jeunes en milieu rural)</p> <p><i>Conformément à l'esprit de la stratégie nationale pour l'emploi et à la logique de territorialisation, le projet a pour but d'élaborer et de mettre en œuvre, dans des provinces pilotes, une approche intégrée de promotion de l'emploi visant à agir, à la fois, sur l'offre et la demande d'emploi, ainsi que sur le fonctionnement du marché du travail</i></p> <p>2- GIZ programme TAM (Croissance durable et génératrice d'emplois des TTPME sont</p>

	<p>améliorées)</p> <p><i>Appui aux très petites, petites et moyennes entreprises (TPE-PME)¹³</i></p> <p><i>Dans le cadre de la coopération au développement, le gouvernement marocain bénéficie d'un soutien visant à améliorer les conditions d'ensemble pour les très petites entreprises (TPE)</i></p> <p>3- GIZ programme Econowin (appui à la mise en œuvre de politique économique et d'emploi sensibles au genre)</p> <p><i>Intégration économique des femmes dans la région MENA (EconoWin)</i></p> <p><i>Le projet se décline en quatre composantes:</i></p> <p><i>Changement des mentalités et de l'image du rôle des femmes dans la vie active</i></p> <p><i>Appui et mise en œuvre de politiques économiques et d'emploi sensibles au genre</i></p> <p><i>Autonomisation économique des femmes</i></p> <p><i>Orientations professionnelles pour les femmes faiblement et hautement qualifiées</i></p>
Rôles, devoirs, tâches à remplir	<p>Échanger, communiquer et partager les informations sur les programmes en cours et réalisation d'actions communes</p> <p>Études partagées sur les besoins en formation des non-diplômés</p> <p>Études sur le diagnostic territorial</p> <p>Partenariat sur des actions de sensibilisation et de formation</p> <p>Formation dans le renforcement des capacités et dans l'accompagnement organisationnel des bénéficiaires finaux</p>
Contribution financière	Intégrée dans les programmes respectifs des partenaires ; 2 conventions - cadre et 17 Conventions spécifiques
Contribution matérielle	Mutualisation des moyens des partenaires
Synergie/complémentarité n°8	
Type	Synergie opérationnelle, organisationnelle et informationnelle
CSC et approches liées	CSC 5 / Approches 5A & 5C
Objectif de la synergie/ de la complémentarité	Partager les informations, les études, les outils de suivi/évaluation, les stratégies, formations des bénéficiaires finaux et améliorer les capacités des partenaires
Acteurs Impliqués	ACIM (Agence de l'entrepreneuriat en Méditerranée financée par EU (Formation sur le leadership au féminin)
Rôles, devoirs, tâches à remplir	formations dans le renforcement des capacités et dans l'accompagnement organisationnel des partenaires.
Contribution financière	Intégré dans les programmes partenaires ; 1 convention
Contribution matérielle	Mutualisation des moyens des partenaires
Synergie/complémentarité n°9	
Type	Synergie opérationnelle, organisationnelle et informationnelle
CSC et approches liées	CSC 5 / Approches 5A & 5C
Objectif de la synergie/ de la complémentarité	Partager les informations, les outils de suivi/évaluation, les stratégies, et améliorer les capacités du partenaire Formation du partenaire.
Acteurs Impliqués	Projet UE SHARAKA (<i>accompagne les institutions marocaines dans leurs politiques en matière de migration, de développement et de mobilité</i>)
Rôles, devoirs, tâches à remplir	<p>Échanger, communiquer et partager les informations sur les programmes en cours et réalisation d'action commune.</p> <p>Partenariat sur des actions de sensibilisation et formation de l'ANAPEC</p>
Contribution financière	Budget APEFE & SHARAKA
Budget total	Intégré dans les programmes partenaires
Synergie/complémentarité n°10	
Type	Synergie opérationnelle, organisationnelle et informationnelle
CSC et approches liées	CSC 5 / Approches 5A & 5C
Objectif de la synergie/	Fixer le cadre général ainsi que les modalités d'un accord spécifique qui vise à initier une

¹³ La GIZ a prêté appui au gouvernement marocain pour le développement d'une stratégie nationale de promotion des TPE. Cette stratégie a pu entre-temps être adoptée, ce qui représente une étape importante sur la voie d'un changement positif de l'environnement économique pour les très petites et petites entreprises ainsi que pour les entreprises de taille moyenne

de la complémentarité	dynamique de partenariat entre l'APEFE, l'ANAPEC et l'Université Al Akhawayn d'Ifrane afin de mettre en œuvre une coopération ciblée en matière de développement et de renforcement des capacités humaines au niveau de la Province d'Ifrane en visant les femmes et les jeunes désirant améliorer leur situation par le moyen de l'indépendance économique.
Acteurs Impliqués	L'Université Al Akhawayn à Ifrane, L'Agence Nationale de Promotion de l'Emploi et des Compétences, Le Hillary Clinton Center for Women's Empowerment (HCC)
Rôles, devoirs, tâches à remplir	Porter soutien aux projets des centres HCC et CADC de l'Université qui œuvrent pour le développement des capacités entrepreneuriales des femmes dirigeantes d'associations rurales spécialement axées sur le genre ; Assurer l'appui financier et technique, au HCC, nécessaire à la refonte et le maintien de l'application mobile d'e-Learning et le portail web ; Organiser et prendre en charge des ateliers de formation, dûment définis et validés par le comité de pilotage, au profit des femmes bénéficiaires du CADC;
Contribution financière	Budget APEFE & Université Al Akhawayn
Budget total	Intégré dans les programmes des partenaires,
Synergie/complémentarité n°11	
Type	Synergie opérationnelle
CSC et approches liées	CSC 5 / Approches 5A & 5C
Objectif de la synergie/ de la complémentarité	La synergie porte sur le renforcement du partenariat et la synergie entre les trois partenaires, d'une façon générale, pour l'accompagnement des porteurs de projets dans le développement de leurs activités économiques dans un cadre collectif et mutualisé à travers la démarche des « Coopératives d'Activités et d'Emploi ».
Acteurs Impliqués	La coopérative d'activités et d'emploi – CAE, L'Agence Nationale de Promotion de l'Emploi et des Compétences, Fondation de France, COPANAM, SMART, O.C.P
Rôles, devoirs, tâches à remplir	<ul style="list-style-type: none"> - L'accompagnement des porteurs de projets dans le démarrage et le développement de leurs activités économiques ; - Organiser conjointement des actions et des événements liés à l'entrepreneuriat collectif et solidaire - Échanger les expériences et l'expertise en matière de formation et d'accompagnement au développement d'activités économiques ; - Mener une réflexion avec les partenaires sur la protection sociale des entrepreneurs accompagnés au sein de la coopérative.
Contribution financière	Budget APEFE & ANAPEC & Fondation de France & COPANAM & SMART & OCP
Budget total	Intégré dans les programmes partenaires.
Synergie/complémentarité N°12	
Type	Synergie opérationnelle
CSC et approches liées	CSC 5 / Approches 5A
Objectif de la synergie/ de la complémentarité	Le présent partenariat porte sur le renforcement du partenariat et la synergie entre les trois partenaires, d'une façon générale, et pour la mise en place de « Casa Pionnières II », incubateur d'entreprises féminines dans les locaux de l'ESITH, ENCG, UCD, UMI, FPD,
Acteurs Impliqués	1- L'École supérieure des industries de Textiles et Habillement de Casablanca (ESITH) ; L'Association des Femmes Chefs d'Entreprises du Maroc (AFEM) ; l'APEFE 2- L'Université Chouaib Doukkali ; L'Agence Nationale de Promotion de l'Emploi et des Compétences ; l'APEFE 3- L'École nationale de commerce et gestion de Tanger ; L'ambassade des pays bas ; L'Association des Femmes Chefs d'Entreprises du Maroc (AFEM) ; l'APEFE 4- L'université Moulay Ismail Meknès ; L'Association des Femmes Chefs d'Entreprises du Maroc (AFEM), l'APEFE 5- L'Université Abdelmalek Essadi, Faculté polydisciplinaire de Tétouan ; L'Association des Femmes Chefs d'Entreprises du Maroc (AFEM), l'APEFE
Rôles, devoirs, tâches à remplir	La mise en place d'un incubateur pour l'hébergement d'entreprises Organiser conjointement des actions et des événements liés à l'entrepreneuriat ;

	Échanger les expériences et l'expertise en matière de formation et d'accompagnement à l'entrepreneuriat.	
Contributions financières	1-Budget APEFE & ESITH & AFEM 2-Budget APEFE & UCD & ANAPEC 3-Budget APEFE & ENCG& AFEM 4-Budget APEFE & UMI & AFEM & Agence de développement social 5-Budget APEFE & FPD& AFEM	5 conventions
Budget total	Intégré dans les programmes partenaires,	
Synergie/complémentarité n°13		
Type	Stratégie opérationnelle, organisationnelle et informationnelle	
CSC et approches liées	CSC 5 / Approches 5A & 5C	
Objectif de la synergie/ de la complémentarité	Partager les informations, les outils de suivi/évaluation, les stratégies, et améliorer les capacités des partenaires	
Acteurs Impliqués	USAID,	
Rôles, devoirs, tâches à remplir	Échanger, communiquer et partager les informations sur les programmes en cours et réalisation d'action commune future. Complémentarité des projets des femmes bénéficiaires des services des Career Center	
Contribution financière	Budget APEFE & USAID	