



# Dessine-moi une Agence d'emploi mobile.

Expériences et enseignements pour la mise à échelle du concept d'Agences d'emploi mobiles.



Décembre 2018



« J'ai souligné [...] la nécessité de placer les questions de la jeunesse au cœur du nouveau modèle de développement. J'ai également appelé à l'élaboration d'une stratégie intégrée dédiée aux jeunes, qui permettrait de définir les moyens de promouvoir efficacement leur condition. »

« En fait, l'insertion socio-professionnelle n'est pas un privilège accordé aux jeunes. Car chaque citoyen, quelque que soit le milieu dont il est issu, a droit aux mêmes opportunités et aux mêmes chances d'accès à un enseignement de qualité et à un emploi digne. »

« [Il faut] entreprendre une refonte globale des mécanismes et des programmes d'appui public à l'emploi des jeunes, pour les rendre plus efficaces et adaptés aux attentes des jeunes. »

Discours de S.M. le Roi Mohammed VI à l'occasion  
du 65-ème anniversaire de la Révolution du Roi et du Peuple.

Août 2018.

# Sommaire

<b>1 - Introduction</b>	<b>07</b>
<b>2 - Cadrage</b>	<b>11</b>
<b>3 - Démarche</b>	<b>15</b>
Moi, chercheur d'emploi en zone rurale et péri-urbaine (empathie)	17
Mes besoins (recherche)	25
Me proposer des idées et des alternatives (conception)	26
Choisir le prototype qui me convient (prototype)	34
Mes premières expériences avec les unités mobiles (partage et test)	48
<b>4 - Résultats et chiffres</b>	<b>55</b>
Est-ce que ça marche ?	56
Combien ça coûte ?	58
<b>5 - Recommandations</b>	<b>59</b>
Gestion et suivi	60
Communiquer, communiquer, communiquer	62
Checklist pour l'extension	63

# Annexes

<b>Annexe 1 : Glossaire</b>	<b>66</b>
<b>Annexe 2 : Projet UMER</b>	<b>70</b>
<b>Annexe 3 : Soft Skills - méthodologie et démarche</b>	<b>90</b>

# Liste des tableaux

<b>Tableau 1</b>	: Correspondance entre les axes du plan de développement ANAPEC 2016-2020 et le projet UMER	<b>13</b>
<b>Tableau 2</b>	: Questions clés pour le diagnostic régional	<b>18</b>
<b>Tableau 3</b>	: Aperçu de l'analyse des opportunités, métiers et services spécifiques par région (ici exemple Fahs-Anjra)	<b>19</b>
<b>Tableau 4</b>	: Associations comme partenaires (général)	<b>23</b>
<b>Tableau 5</b>	: Rôle des partenaires (exemple)	<b>24</b>
<b>Tableau 6</b>	: Les besoins du client	<b>25</b>
<b>Tableau 7</b>	: Pistes de solutions pour les difficultés	<b>27</b>
<b>Tableau 8</b>	: Développement du prototype des Agences mobiles	<b>28</b>
<b>Tableau 9</b>	: Prestations volet 1 : information	<b>39</b>
<b>Tableau 10</b>	: Prestations volet 2 : accompagnement	<b>44</b>
<b>Tableau 11</b>	: Prestations volet 3 : formation	<b>46</b>
<b>Tableau 12</b>	: Prestations volet 4 : mise en relation	<b>47</b>
<b>Tableau 13</b>	: Différences des provinces	<b>57</b>
<b>Tableau 14</b>	: Chiffres par province	<b>57</b>
<b>Tableau 15</b>	: Coûts des Agences mobiles en Dirham	<b>58</b>
<b>Tableau 16</b>	: Checklist pour la mise à échelle	<b>63</b>
<b>Tableau 17</b>	: Indicateurs de la composante 1	<b>73</b>
<b>Tableau 18</b>	: Indicateurs de la composante 2	<b>75</b>
<b>Tableau 19</b>	: Offre de l'Unité mobile adaptée	<b>81</b>
<b>Tableau 20</b>	: Choix des formations	<b>84</b>
<b>Tableau 21</b>	: Démarche de la réalisation des formations dans le cadre d'UMER	<b>86</b>
<b>Tableau 22</b>	: Indicateurs de la composante 3	<b>87</b>
<b>Tableau 23</b>	: Indicateurs au niveau de l'objectif (10/2018)	<b>88</b>

# Liste des graphiques et photos

<b>Figure 1</b> :	Approche UMER – le chercheur d’emploi au centre de la stratégie de développement	<b>16</b>
<b>Figure 2</b> :	Carte des acteurs – exemple Fahs Anjra	<b>22</b>
<b>Figure 3</b> :	Type d’Agences mobiles	<b>34</b>
<b>Figure 4</b> :	Processus de fabrication	<b>34</b>
<b>Figure 5</b> :	Équipement des Agences mobiles / extérieur	<b>35</b>
<b>Figure 6</b> :	Équipement des Agences mobiles / jupesmobiles / jupes	<b>34</b>
<b>Figure 7</b> :	Équipement des Agences mobiles type camion / intérieur	<b>35</b>
<b>Figure 8</b> :	Équipement des Agences mobiles type semi-remorque / intérieur	<b>37</b>
<b>Figure 9</b> :	Volets autour des Agences mobiles	<b>38</b>
<b>Figure 10</b> :	Création de l’identité visuelle Anajit	<b>40</b>
<b>Figure 11</b> :	Habillage externe	<b>40</b>
<b>Figure 12</b> :	Exemples des affiches	<b>41</b>
<b>Figure 13</b> :	Exemples des annonces Facebook	<b>42</b>
<b>Figure 14</b> :	Espace ateliers et formation	<b>47</b>
<b>Figure 15</b> :	Approche pour la gestion des flux	<b>49</b>
<b>Figure 16</b> :	Groupe cibles atteints	<b>56</b>
<b>Figure 17</b> :	Modèle de résultats	<b>72</b>
<b>Figure 18</b> :	Provinces pilotes du projet et type d’Agence mobile	<b>74</b>
<b>Figure 19</b> :	Processus de fabrication	<b>76</b>
<b>Figure 20</b> :	Équipement des Agences mobiles / extérieur	<b>76</b>
<b>Figure 21</b> :	Équipement des Agences mobiles type camion / intérieur	<b>77</b>
<b>Figure 22</b> :	Identification des formations et produits développés	<b>83</b>
<b>Figure 23</b> :	Schéma global des formations délivrées dans le cadre de l’UMER	<b>85</b>
<b>Figure 24</b> :	Photo de l’équipe UMER / GFA avec Chef de projet UMER / ANAPEC	<b>92</b>
<b>Figure 25</b> :	Expériences d’un employeur	<b>94</b>
<b>Figure 26</b> :	Développement de la valise pédagogique Soft Skills	<b>96</b>
<b>Figure 27</b> :	Cycle d’apprentissage	<b>97</b>

# Acronymes

<b>AdC</b>	Agent de Conseil
<b>AGR</b>	Activités génératrices de revenu
<b>ANAPEC</b>	Agence Nationale de Promotion de l'Emploi et des Compétences
<b>BMZ</b>	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
<b>DFP</b>	Département de la Formation Professionnelle
<b>DRHs</b>	Directeurs des Ressources Humaines
<b>EEM</b>	Espace d'emploi mobile
<b>FdF</b>	Formation des formateurs
<b>GIZ</b>	Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit
<b>N/A</b>	Non-applicable (équivalent aussi : RAS – rien à signaler)
<b>TFZ</b>	Tanger Free Zone
<b>TIC</b>	Technologies d'information et de communication
<b>UMER</b>	Unités mobiles pour l'amélioration de l'employabilité de la population rurale (projet financé par la Coopération allemande)





# 1 - Introduction

# 1 - Introduction

Comment un pilote devient-il un standard ? - Ce rapport vise essentiellement à répondre à cette question pour la mise à échelle d'Agences mobiles ANAPEC au niveau national, en décrivant précisément la démarche entreprise lors de la phase pilote, les difficultés rencontrées, les différentes solutions envisagées, jusqu'au développement du prototype retenu et la mise en œuvre d'une année d'activité. Cette démarche a été entreprise dans le cadre d'un projet de coopération avec la Coopération allemande sous le nom de « Unités mobiles pour l'amélioration de l'employabilité de la population rurale (UMER) ».

## Raconter l'histoire de l'expérimentation

En essence, il s'agit de raconter l'histoire de l'expérimentation, et de proposer un guide méthodologique qui décrit la démarche. La démarche de conception et de mise en œuvre entière, depuis la phase d'orientation jusqu'à l'évaluation des indicateurs de performance et financiers a été minutieusement documentée afin de permettre une réplique de cette démarche dans de nouvelles régions. A cette fin, le rapport est structuré de la manière suivante :

## Structuration du rapport

A la suite de cette introduction, le deuxième chapitre présente le cadrage de l'intervention, soit le contexte dans lequel le pilote intervient, notamment les contributions de la démarche UMER aux différents axes du Plan de Développement 2016-2020 de l'ANAPEC. Le troisième chapitre décrit la démarche entreprise, notamment la méthodologie centrée sur le chercheur d'emploi comme utilisateur final, l'analyse de son environnement et des acteurs présents dans les régions, l'identification de ses besoins et la conception de solutions pour répondre aux besoins, et enfin la conception du prototype final, notamment les Agences mobiles retenues et les services de proximités développés. Le chapitre quatre met ensuite en évidence les résultats et chiffres des Agences mobiles après un an de mise en œuvre, en décrivant les indicateurs de performances atteints, ainsi que le suivi financier. Le chapitre cinq, quant à lui, présente les recommandations pour la période après la fin du projet UMER et le concept de communication retenu afin de promouvoir l'approche de proximité ANAPEC au sein de l'institution (interne à ANAPEC) ainsi que vis-à-vis des bénéficiaires et partenaires externes.

Vu la période de mise en œuvre du projet UMER établie à 24 mois avec cinq mois additionnels pour la consolidation des résultats, dès le début, l'équipe d'experts s'est particulièrement penchée sur la question de la période « post-UMER » pour appuyer l'ANAPEC dans la généralisation des acquis, qui s'inscrivent dans son Plan de Développement 2016-2020. Les recommandations concernent en particulier la gestion et le suivi des Agences mobiles, les activités et les domaines d'intervention pouvant améliorer, compléter et adapter la démarche. Enfin, des recommandations sur les aspects clés à prendre en compte lors de l'extension dans de nouvelles régions sont proposées, ainsi que l'aspect traitant de la communication interne et externe, vitale à la réussite de la démarche.

### Facteurs clés d'une mise à échelle horizontale

#### Définition :

Diffusion progressive et à large échelle d'une approche de solutions par la standardisation et un processus mesurable.

#### Facteurs clés (sélection) :

- L'efficacité : les acteurs centraux sont impliqués ; un modèle de financement fonctionnel existe.
- Appropriation : le soutien politique existe.
- Pluri-niveaux : expérimentation pilote est mise en œuvre ; coopération entre niveau national et local ; un dialogue stratégique est établi.
- Preuve des résultats : cadre de suivi garantissant l'assurance qualité.
- Structures de diffusion : processus de changement est entamé (qualifications et développement organisationnel).
- Communication et réseaux : sensibilisation des acteurs de tous les niveaux et création de réseaux.

Source : GIZ : Orientation sur la mise à l'échelle, 2016





Pour éviter des malentendus ou confusions dans l'usage de terminologies, **un glossaire** est présenté dans l'annexe 1.

Le projet UMER avec ses spécificités et indicateurs est décrit en détail dans l'annexe 2 de ce présent rapport. En effet le texte principal se réfère uniquement à la mise à échelle des Agences mobiles. Il ne comprend pas toutes les composantes dans lesquelles le projet UMER, financé par la Coopération allemande, a été actif. A titre d'exemple, le projet UMER a aussi identifié et réalisé des formations de courte-durée, et développé des valises de formation en Soft Skills. Cette annexe présente dès lors un **résumé du projet**, sur base du modèle de résultats,.

L'approche et la méthodologie des **Valises Soft Skills** développées dans le cadre du projet se trouvent quant à elle en annexe 3.

Bonne lecture !

A person wearing a white lab coat and a face mask is seated at a desk, working on a computer. The background shows a clinical or office environment with a door and a bulletin board. The entire image is overlaid with a semi-transparent yellow filter.

Anajit

## 2 - Cadrage

## 2 - Cadrage

Dans son Plan de Développement 2016-2020, l'Agence Nationale de Promotion de l'Emploi et des Compétences, ANAPEC, prévoit l'acquisition d'agences mobiles pour rapprocher l'emploi au monde rural (Axe 1, activité 3). Le Plan de Développement prévoit également la mise en place d'une offre de service adaptée aux populations rurales (Axe 2, activité 4) et adaptée aux personnes à bas niveau scolaire (Axe 2, activité 8).

### Projet UMER

Le projet UMER est financé par le Ministère fédéral de la Coopération économique et du développement (Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, BMZ) qui a mandaté la GIZ (Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit) pour sa réalisation. Le marché a été attribué au groupement GFA Consulting Group (chef de fil) en partenariat avec Thalys Conseil. Le projet UMER est aligné avec le Plan National de Promotion de l'Emploi (PNPE) et ses orientations, entre autre l'adaptation des programmes de formation aux offres et opportunités d'emploi et l'amélioration de l'employabilité des lauréats ainsi que le renforcement des systèmes d'intermédiation sur le marché du travail et rapprocher ses services des citoyens. Le partenaire institutionnel du projet est le Ministère du Travail et de l'Insertion Professionnelle.



### Équité et proximité

Le projet s'inscrit avant tout dans la logique de développement de son maître d'ouvrage, l'ANAPEC, afin de permettre à l'agence d'atteindre les résultats et objectifs définis pour la période 2016-2020. Les valeurs porteuses de cette stratégie de développement sont notamment l'équité et la proximité, deux aspects traités directement par la mise à disposition d'agences mobiles et d'un service flexible et sur mesure accessible pour tous. Un service flexible et sur mesure est possible grâce à des conseillers mobiles mis à disposition par l'ANAPEC.

Le projet UMER favorise également le développement de l'ANAPEC dans sa quête à la régionalisation et la réduction des disparités territoriales. En effet, l'UMER s'inscrit dans une démarche de renforcement des entités décentralisées (régionales et provinciales) de l'ANAPEC en favorisant des approches et initiatives locales, en harmonie avec l'environnement rural, péri-urbain ou urbain des demandeurs d'emploi des différentes régions. Cette approche de régionalisation vise notamment à proposer des actions d'employabilité innovatrices afin de renforcer l'environnement socio-économique de régions défavorisées en termes d'offres d'emploi et ressources humaines qualifiées. Cette approche prend en considération les conditions existantes sur place et la réalité culturelle propre à la région. Pour plus d'informations sur le projet UMER, veuillez consulter l'Annexe 2.

### Partenariat territorial

Enfin, en travaillant sur la mise en place de partenariats interinstitutionnels à niveau local, notamment entre les agences d'emploi, les prestataires de formation, et le secteur privé/les employeurs, le projet UMER contribue à l'approche entamée par l'ANAPEC privilégiant le partenariat territorial.

**Tableau 1 : Correspondance entre les axes du plan de développement ANAPEC 2016-2020 et le projet UMER**

Plan de développement ANAPEC 2016-2020		Contributions UMER
Axe 1 Activité 1	Plus d'agences ANAPEC pour un meilleur maillage du territoire.	Via la mise à disposition d'espaces mobile d'emploi et des Agences mobiles.
Axe 1 Activité 3	Des agences mobiles pour rapprocher l'emploi du monde rural, avec comme objectif 1 espace mobil par région.	UMER propose le premier prototype des agences mobiles à travers 4 unités mobiles pilotes type « camion » (3camions et 1 semi-remorque) dans 4 régions pilotes.
Axe 1 Activité 4	Le « Cross Canal » pour adapter l'offre ANAPEC aux attentes des jeunes demandeurs d'emploi.	Les Agences mobiles contribuent à améliorer l'efficacité et la visibilité des services. Les Agences mobiles, à travers un espace innovant qui va vers le client, peuvent contribuer à rendre les services ANAPEC « séduisants » pour les jeunes.
Axe 2 Activité 4	Mettre en place une offre de services adaptée aux populations rurales.	Les services développés dans le cadre du projet visent à adapter les services ANAPEC existants à la population rurale, mais également à compléter les services via des initiatives sur mesures pour les populations rurales (formations et conseils ciblés sur les métiers et profils du monde rural).
Axe 2 Activité 7	Contribuer à l'amélioration de l'activité féminine.	UMER intègre l'approche genre dans toutes les prestations, outils et supports de communication et met en place des partenariats avec les associations œuvrant pour la promotion de l'approche genre.
Axe 2 Activité 8	Mettre en place une offre de services adaptée aux personnes à bas niveau scolaire ou non diplômées.	Les agents de conseils recrutés spécialement pour les unités mobile propose un entretien de positionnement qui s'intègre dans un profilage détaillé du client, notamment concernant ses aptitudes et compétences non techniques ; tels que : genre, milieux urbain ou rural, âge, historique, handicaps, contraintes pour l'emploi.
Axe 3 Activité 5	Déployer un accompagnement sur mesure de qualité aux porteurs de projets d'auto-emploi.	UMER a entamé la démarche d'adaptation de la pédagogie d'accompagnement, des guides et des langues aux cibles des provinces pilotes (service sur mesure). Le conseiller est notamment demandé d'adapter son message à la cible selon la localité d'intervention (qui change au quotidien).
Axe 3 Activité 6	Mettre en place un dispositif d'accompagnement à distance en auto-emploi.	UMER a réalisé une série de vidéos de témoignages d'expériences réussies de création de TPE ou coopératives locales afin de compléter le pack de formation virtuel pour l'auto-emploi mis à disposition par l'ANAPEC.
Axe 4 Activité 9	Renforcer la coopération internationale.	En s'appuyant sur une approche pilote documentée, la capitalisation de l'expérience UMER peut contribuer à dresser une banque de projets nécessitant un financement international, avec des besoins identifiés détaillés pour la coopération internationale.
Axe 5 Activité 4	Développer la régionalisation de la gestion de l'ANAPEC.	L'approche UMER se base sur un service de proximité via un renforcement des structures ANAPEC régionales, notamment via le renforcement des capacités, des moyens et l'encadrement au niveau des Directions régionales et provinciales.
Axe 5 Activité 9	Asseoir un dispositif efficace de maintenance du patrimoine.	UMER propose un plan d'action et un monitoring détaillé pour la maintenance des équipements (camions, panneaux solaires, antennes paraboliques, etc) afin de garantir que les Agences mobiles soient opérationnelles en continu.

A woman wearing a grey hijab and glasses is pointing at a whiteboard in a classroom. The whiteboard has Arabic text and a diagram. A student in the foreground is wearing a white cap and a face mask. The background shows a large screen and classroom furniture.

Anajit





## 3 - Démarche

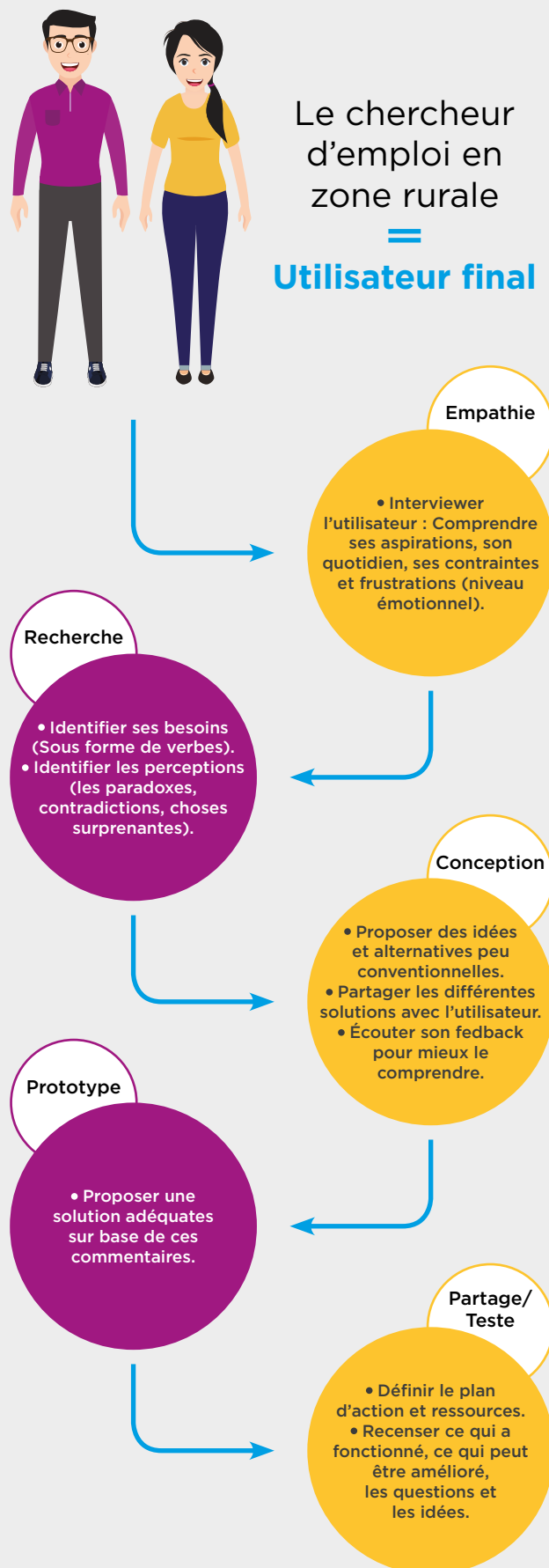
### 3 - Démarche

UMER a, dans sa conception des Agences mobiles et des espaces d'emploi mobiles, mis l'utilisateur final, c'est à dire le chercheur d'emploi, au centre de son approche dans le but de concevoir une solution innovante et des services adaptés pour les déployer dans les agences de l'ANAPEC.

La nature même des Agences mobiles n'est une finalité qui n'a de sens que dans la compréhension globale des besoins et des contraintes du chercheur d'emploi en zone rurale. Cela implique une phase d'analyse et d'échanges avec des chercheurs d'emploi dans les différentes localités : il s'agit en effet de développer une empathie pour le chercheur d'emploi et sa situation.

L'illustration reprend les étapes de cette méthode, notamment connue sous le nom de « Design Thinking ».

**Figure 1 : Approche UMER**  
le chercheur d'emploi au centre  
de la stratégie de développement



## Moi, chercheur d'emploi en zone rurale et péri-urbaine (empathie)

### Mon profil

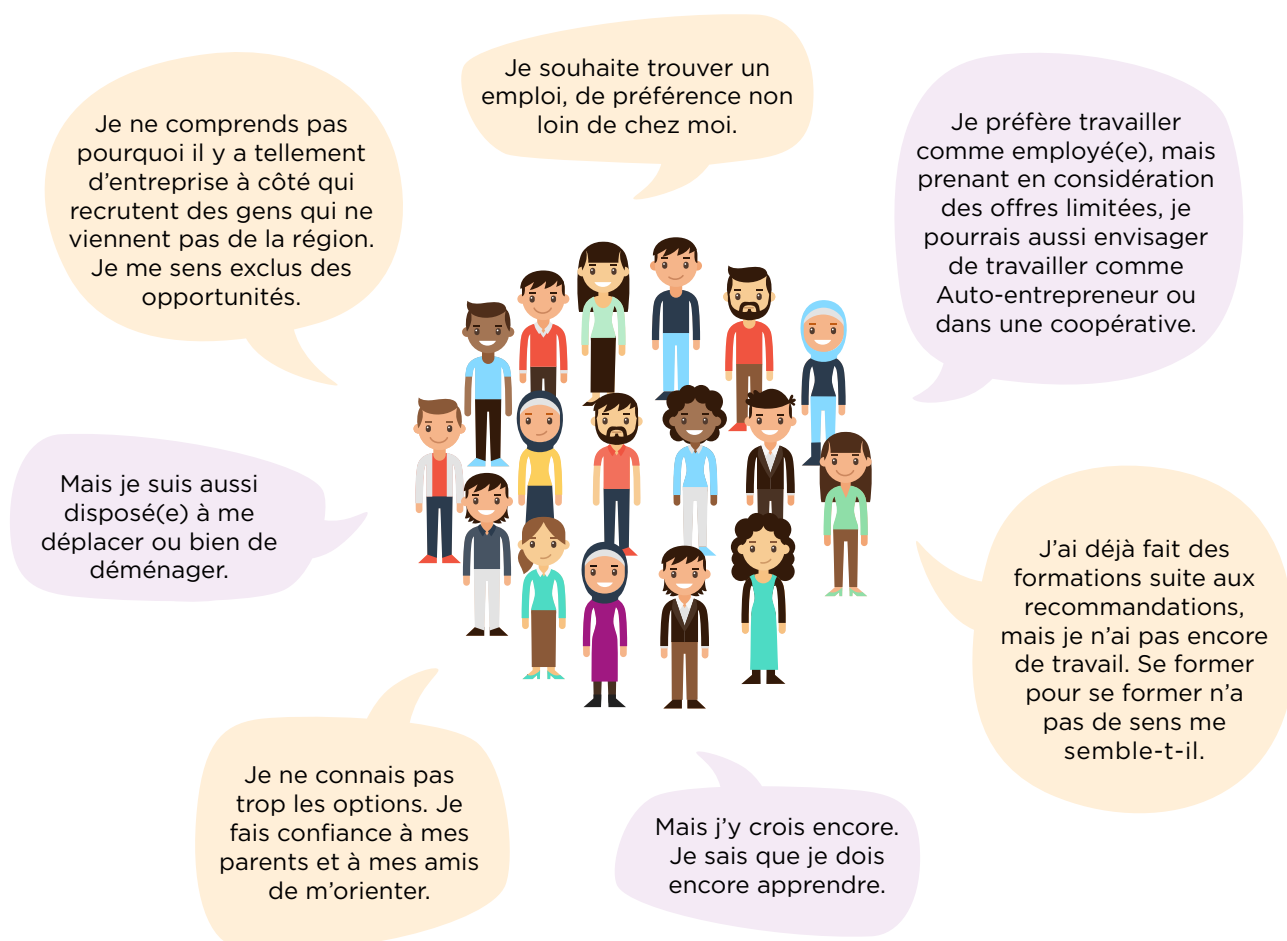
La phase d'analyse et d'échange a donné lieu à une première phase de recherche qui a permis d'identifier les besoins et les aspects clés dans les récits des chercheurs d'emploi, notamment les choses hors du commun, les contradictions ou aspects inhabituels de leurs récits :

#### Profil sommaire du chercheur d'emploi suite aux visites effectuées au niveau d'une dizaine de provinces

- Population jeune : 17-23 ans.
- Situation : Abandon scolaire (généralement niveau primaire, voir collège).
- Niveau faible en langue française.
- Pas de ressources financières pour se déplacer.
- Dispose d'un smartphone, ou au moins un téléphone.
- Accès à une connexion Internet (même ponctuel) sauf pour la province d'Ouarzazate.
- Présence au niveau des réseaux sociaux (WhatsApp et Facebook).

\* Source : Discussions avec des focus groups lors de la phase d'orientation, 09-12/2016.

### Mes aspirations, contraintes et frustrations



### 3 - Démarche

#### Mon environnement, ma province

Comprendre le chercheur d'emploi et son environnement nécessite une étude de son contexte, et notamment des potentiels économiques dans sa province et région. Sur cette base une offre de service sur mesure innovante pour être développée.

#### Diagnostic régional

Pour dresser un bilan complet des opportunités et potentiels, il est nécessaire de conduire un diagnostic régional. Dans la plupart des cas on peut trouver des monographies, des analyses et des prospections de marché qui ont été menés par d'autres acteurs et qui servent pour une pre-mière orientation. Les aspects suivants sont à considérer :

**Tableau 2 : Questions clés pour le diagnostic régional**

Questions clés	
Pertinence	Quels sont les problèmes centraux du groupe cible dans les régions / provinces pré-sélectionnées en ce qui concerne l'employabilité ?
	Est-ce que le projet vise à résoudre un problème central des groupes cibles (hommes et femmes défavorisés dans le milieu rural et périurbain) ?
	Est-ce que le tissu économique des régions / provinces présélectionnées permet des actions pertinentes d'insertion ?
Efficacité	Comment peut-on utiliser les ressources disponibles dans un mode efficace pour atteindre les objectifs du projet (relation Input/Output) ?
	Quels sont les effets de synergies potentiels avec d'autres projets et d'autres bailleurs ?
	Comment peut-on obtenir des « Quick Wins » ?
Durabilité	Comment peut-on pérenniser les résultats ?
Impact	Comment le projet peut-il contribuer à obtenir des effets de large portée (levier pour l'extension vers d'autres régions) ?
Questions spécifiques	
Régions à sélectionner	Quelle particularité caractérise la région / province en ce qui concerne le marché du travail / le tissu économique ?
	Quels sont les secteurs pourvoyeurs d'emploi ?
	Quelles sont les opportunités d'entrepreneuriat ?
	Est-ce qu'il y a des entreprises qui recrutent à grande échelle (projets spécifiques avec de « Quick Wins ») ?
Bénéficiaires	Quelles sont les attentes des bénéficiaires ?
	Quelles connaissances est-ce que les bénéficiaires ont dans le milieu rural de l'offre existante pour l'insertion dans le marché du travail / les AGR / la promotion de l'entrepreneuriat / du potentiel de la région ?
	Est-ce que les bénéficiaires potentielles sont mobiles ?
Concept et offre d'une Agence mobile	Quelles offres existantes sont les plus appropriées pour le milieu rural (régions / provinces cibles) ?
	Quels métiers s'appliquent à une formation de courte durée pour assurer une insertion / opportunité d'affaires sur le plan local ?
	Comment l'Agence mobile peut attirer l'attention des bénéficiaires ?
	Dans quelle mesure faut-il renforcer les capacités du personnel d'ANAPEC pour offrir un service dans le milieu rural ?

Sur base des informations analysées, une matrice d’opportunités, des métiers et des services spécifiques peut être déduite.

**Tableau 3 : Aperçu de l’analyse des opportunités, métiers et services spécifiques par région (ici exemple Fahs-Anjra)**

Opportunités Insertion	Opportunités AGR
<ul style="list-style-type: none"> <li>Tanger Automotive City (TAC).</li> <li>Renault Tanger Med.</li> <li>Tanger Med.</li> <li>Zone industrielle chinoise de Aïn Dalia.</li> <li>Nouvelle ville de Chrafat : <ul style="list-style-type: none"> <li>Nouvelle ville de Melloussa,</li> <li>Futur parc éolien Khaladi.</li> </ul> </li> </ul> <p><b>Opportunités Insertion en dehors province</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tanger Free Zone (TFZ).</li> <li>Tetouan Park.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Transformation des produits locaux (lait, fromage).</li> <li>Productions nouvelles (miel, lapins, poulets, œufs).</li> <li>Pépinières pour la production de plantes destinées aux futurs espaces verts des villes de Chrafate et de Melloussa.</li> </ul>
Métiers potentiels (formation courte durée)	Service spécifique basé sur le potentiel / la particularité de la région
<ul style="list-style-type: none"> <li>Métiers de l’automobile notamment le câblage, la confection (opérateurs de coiffe).</li> <li>Métiers du bâtiment (maçons, menuisiers, plombiers, carreleurs etc.).</li> <li>Métiers de génie civil (gardiens, conducteurs d’engins, coffreurs, ferrailleurs).</li> <li>Services domestiques (nettoyage, cuisine, etc.).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Services d’information et de sensibilisation des jeunes des 7 communes rurales sur l’offre de services de l’ANAPEC et sur les opportunités.</li> <li>Services de conseil, de préparation et d’accompagnement des jeunes ruraux pour passer un entretien d’embauche pour un poste donné dans une entreprise identifiée préalablement.</li> <li>Services de préparation des jeunes ruraux pré-embauchés, à réussir leur intégration au sein de l’entreprise qui les a retenus (formation spécifique sur les Soft Skills).</li> </ul>





### 3 - Démarche

#### Les acteurs qui m'entourent

Le contact continu avec d'autres acteurs actifs dans la région a été une étape essentielle dans la démarche du projet. La mise en place de partenariats à niveau local a permis de définir :

1. L'information sur les offres de chaque acteur.
2. La définition des contributions de chaque acteur dans le cadre du projet.
3. L'acceptation et surtout l'appropriation des outils et des services proposés au niveau local.
4. L'implication du secteur privé dans l'élaboration de cursus de formation et dans des dispositifs de recrutement.
5. La pérennisation du dispositif sur le long terme.

La démarche a consisté en plusieurs étapes, avec notamment diverses rencontres et visites avant une analyse approfondie des potentiels et synergies. Cette analyse a permis de se concentrer sur un nombre limité de partenaires et de les impliquer dans toute la phase de conception et de mise en œuvre.

La méthode choisie pour la sélection des partenaires est la suivante :

- Se concentrer en premier sur le niveau institutionnel : le Gouverneur a été le premier point de contact qui a permis de tisser des liens avec d'autres acteurs locaux (commencer par l'institutionnel).
- Élaborer une carte des acteurs et des partenaires potentiels (base de données des acteurs et classification par pertinence et secteur).
- Établir des critères de sélection pour des partenaires et une analyse de « Atouts, Faiblesses, Opportunités et Menaces » (AFOM) pour des acteurs potentiels.
- Définir des rôles de chaque partenaire pour appuyer une Agence mobile (mobilisation du groupe cible, information et sensibilisation pour les prestations du partenaire en vue d'améliorer de l'employabilité, réalisation des formations, appui à l'insertion / création de l'entreprise etc.).





## Carte des acteurs comme facteur de réussite de la coopération (extrait)

Les acteurs ayant au moins des intérêts potentiels dans les changements qui, par exemple, doivent être mis en œuvre par un projet, peuvent être désignés de parties prenantes. En raison de leurs ressources matérielles, de leur statut et de leur savoir, ils détiennent des prérogatives particulières et exercent une influence déterminante sur la conception, la planification et la mise en œuvre d'un projet.

Selon les questions auxquelles on souhaite répondre en établissant la carte des acteurs, on peut classer et distinguer les acteurs d'un système de coopération en fonction de leur importance respective. Il peut ainsi y avoir des acteurs clé, primaires et secondaires.

Les acteurs primaires sont ceux qui sont immédiatement concernés par le projet, soit parce qu'ils font partie des bénéficiaires, soit parce qu'ils souhaitent acquérir ou doivent céder du pouvoir et des privilèges en ce qui concerne le projet, ou encore parce que le projet leur cause un préjudice. Les acteurs secondaires sont ceux qui ne participent qu'indirectement ou temporairement au projet, par exemple, par le biais des prestations de service qu'ils fournissent au projet.

Les acteurs qui sont en mesure d'influer significativement sur un projet du fait de leurs capacités, de leurs savoirs et de leur pouvoir sont appelés des acteurs clés. En règle générale, ils sont associés aux décisions prises au sein du projet.

Les acteurs ayant pouvoir de veto sont ceux dont le soutien et la participation sont indispensables à la réalisation des résultats attendus d'un projet ou qui peuvent complètement bloquer un projet. Les acteurs ayant droit de veto peuvent être soit des acteurs clés, soit des acteurs primaires ou secondaires.

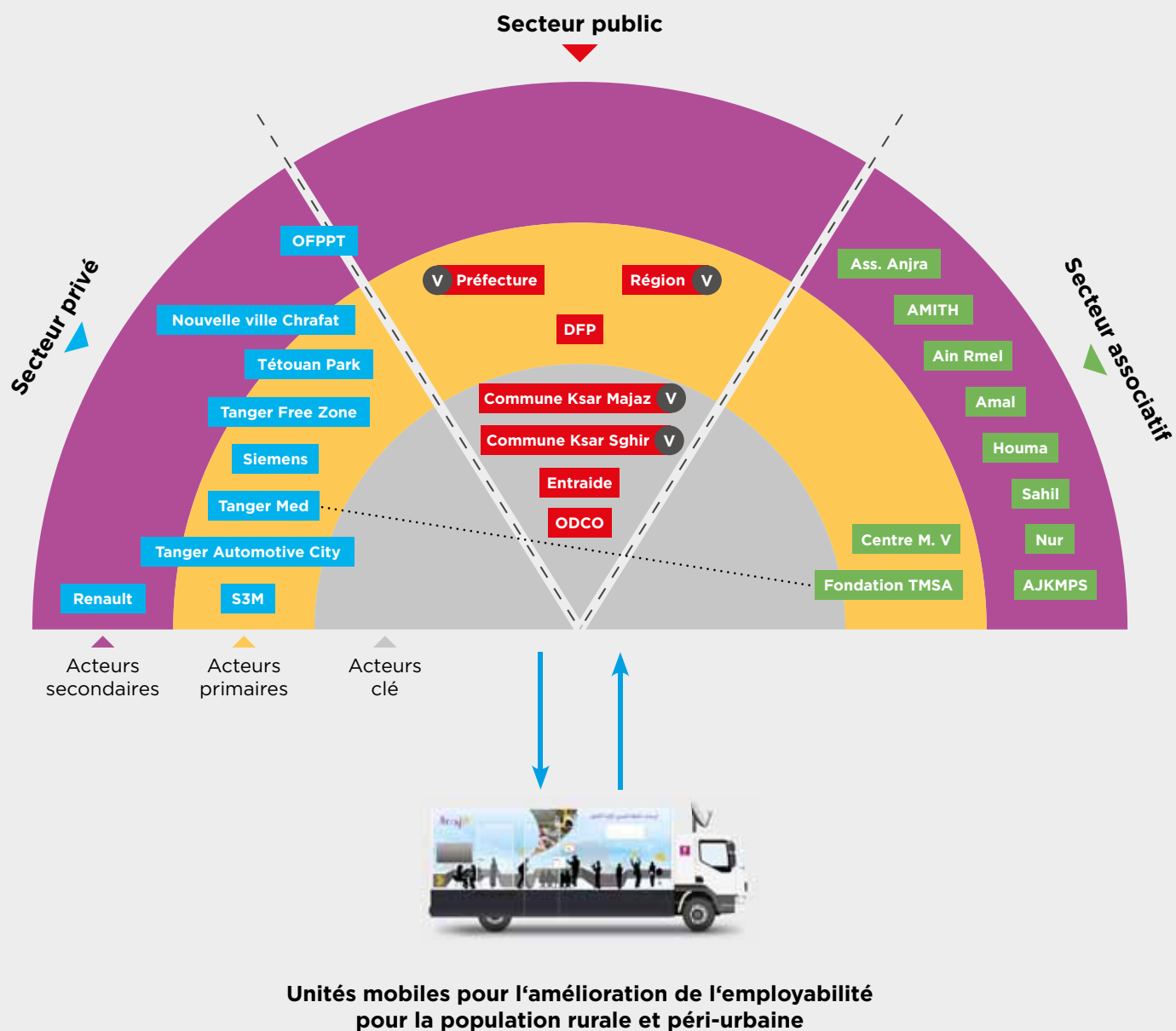
Source : Capacity WORKS.

La Gestion des Coopérations dans la Pratique, GIZ (2015).



### 3 - Démarche

Figure 2 : Carte des acteurs – exemple Fahs Anjra



## Analyse AFOM

Une analyse « Atouts, Faiblesses, Opportunités et Menaces » (AFOM) clarifie le potentiel et les limites des acteurs sélectionnés en question.

**Tableau 04 : Associations comme partenaires (général)**

Atouts	Opportunités
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proximité de la population ciblée.</li> <li>• Maîtrise des problématiques locales et des aspirations de la cible.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existence de plusieurs associations traitant la problématique de l'employabilité.</li> <li>• Intérêt des partenaires pressentis pour l'Agence mobile.</li> <li>• Capacité de mobilisation des jeunes.</li> <li>• Soutien des autorités locales.</li> </ul>
Faiblesses	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saisonnalité des activités.</li> <li>• Activités dans un autre domaine.</li> <li>• Situation financière délicate de la majorité des associations.</li> <li>• Incapacité à participer à la mobilisation des ressources humaines ou au financement des espace d'emploi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pouvoir de mobilisation des associations (arme à double tranchant) pouvant à la fois aider à réussir ou saboter l'initiative des Agences mobiles.</li> <li>• Intérêts divergents/contradictaires et des fois une compétitivité dissimulée entre les associations de la province qui mène à un risque élevé en cas de collaboration avec quelques associations au détriment des autres.</li> <li>• Liaison étroite entre plusieurs associations dont les membres sont identiques, parfois création des associations locales inactives afin d'accéder au maximum aux financements et assurer leurs présence sur la province.</li> <li>• Politisation apparente des associations sur le territoire.</li> </ul>
Recommandations	

- Gérer toutes les relations avec les associations prudemment.
- S'appuyer sur les association contactées dans le processus de mobilisation lors de la phase de sensibilisation sur le projet.
- Éviter le financement direct des associations en s'orientant plutôt vers leur implication dans les activités du projet avec un financement de l'action sur la base d'un cahier de charge défini.
- S'appuyer sur d'Autres partenaires qui peuvent appuyer le projet.

### 3 - Démarche

#### Rôle des partenaires

Un tableau avec le rôle des partenaires clarifie les attentes et le besoin de formaliser les contributions. La démarche a été la suivante :

- Discussion du rôle du partenaire au niveau local, réunion bilatérale.
- Analyse des Conventions existantes entre ANAPEC et le partenaire – si nécessaire, proposer un avenant ou une nouvelle Convention.
- Discussion du rôle du partenaire au niveau national (réunion bilatérale et/ou discussions lors des ateliers stratégiques et/ou lors du Comité de pilotage du projet.
- Formalisation du rôle, si nécessaire.
- Opérationnalisation du rôle lors de l'atelier du Comité local avec un Plan d'action.

**Tableau 5 : Rôle des partenaires (exemple)**

Acteurs	Rôle / Attentes
Ministère de l'Intérieur, Direction Générale des Collectivités Locales.	Assurer la sécurité pour les Agences mobiles (stationnement).
Ministère thématiques sectoriels (thématiques pertinentes pour ce projet : formation professionnelle, agriculture, artisanat, tourisme).	Collaboration avec les centres de formation en agriculture sur les 4 régions pilotes ainsi que la mise en place des formations courtes durées selon les besoins de notre cible et la sensibilisation sur les formations disponibles.
Commune.	Mise à disposition d'un espace d'emploi pour assurer les prestations avant l'arrivée des Agences mobiles.
Organismes de formation (IFMIA, IFMEREE, MFR, autres).	Utilisation de la valise Soft Skills pour la formation des bénéficiaires.
Autres, par exemple : Entraide Nationale, ADS, ODCO, OFPPT, ENA, IFMEREE, IFMIA, Attijari Wafa Bank.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Collaboration avec les délégations sur la partie sensibilisation et formation dans les centres de formation de l'acteur.</li><li>• Utilisation des produits développés par/pou ANAPEC (par exemple valise de formation Soft Skills).</li><li>• Autorisation pour utilisation des vidéos développées.</li></ul>

## Mes besoins (recherche)

### Mes besoins et mes paradoxes

Avec les éléments et information collectés, une phase de recherche peut être entamée. Cette recherche sert en particulier à traduire les informations en besoins : quels sont les besoins du chercheur d'emploi, notre utilisateur final ? Il est recommandé de formuler les besoins sous forme de verbe. Pour privilégier une réponse innovante à ces besoins, il est utile de s'attarder en particulier sur des éléments hors du communs, des contradictions et paradoxes. Les besoins identifiés lors de ce projet pilote concerne en particulier :

Tableau 6 : Les besoins du client

Besoin	Justification
M’informer	Mon manque d’information sur les opportunités d’emploi. Mon manque d’information et d’intérêt des services d’emploi public existant (offre ANAPEC).
Me parler dans ma langue	L’inexistence de services proposés en arabe simple ; ma difficulté à comprendre les messages complexes et mon besoin de vulgarisation des services.
Me déplacer	L’impossibilité pour moi de me déplacer.
Me qualifier	Mon manque de qualifications et de compétences, notamment comportementales.
Me servir	L’inexistence d’une offre de service sur mesure, adaptée à mon cas individuel.
M’accompagner	L’absence d’accompagnement dans ma démarche d’auto-emploi, en particulier le développement de mon business plan.
Me soutenir	Mon incapacité à accéder à des financements pour créer une activité économique.
Me motiver	Mon manque de motivation pour travailler.

Sur la base de cette recherche, il a été possible d’entamer la phase de conception qui vise à développer différentes solutions et alternatives innovantes. Ces solutions adressent d’une part le développement d’Agences mobiles avec son équipement et d’autre part le développement de quatre volets des services offerts liés à une Agence mobile.



## Me proposer des idées et des alternatives (conception)

### Types d'Unités mobiles

Au Maroc, plusieurs institutions travaillent déjà avec les Agences mobiles. Les expériences et les bonnes pratiques ont été résumées dans un rapport sur les Agences mobiles (annexe 3) qui a servi de base pour proposer des idées et des alternatives. La question clé qui a été discutée avec les chercheurs d'emploi, ANAPEC et d'autres partenaires a été :

**Quelle est la fonction de l'Agence mobile : Est-ce simplement une agence ANAPEC mobile ou quelle est sa fonction au-delà d'une agence ?**

Plusieurs critères ont influencé les discussions. Ces critères sont présentés dans le tableau N°7 et concernent en particulier l'offre de service des Agences mobiles, l'aménagement de celles-ci ainsi que leur gestion et conduite. Ces critères ont servi d'orientation pour le choix retenu par la hiérarchie ANAPEC, notamment sur base des objectifs longs termes de l'agence, par exemple la gestion de flux importants versus l'accessibilité.

### Bonnes pratiques d'autres acteurs au Maroc

- OFPPT, facteurs importants : service de proximité, nombreuses années de mise en service, effectifs réduits au cours des années, pas de budget pour la maintenance, grande taille ne passe pas sur toutes les routes.
- Ministère de l'Artisanat : agrandissement de l'espace fermé une fois en stationnement, parcours des Unités mobiles est tracé au niveau central.
- Fondation Mohammed V : la caravane loge sur site 2-3 jours ; l'installation d'un système de géolocalisation par GPS maintenance préventive et corrective.
- Guichets mobiles (Attawfiq et Al Amana) : kit de formation se présente sous forme de stand, société intérim pour garantir sécurité et la conduite des véhicules ; solution de connexion Internet par satellite pour palier au problème de réseaux 3-4G.
- Banques (Banque Populaire, BMCE, Wafacash) : Unité fonctionnant à l'énergie solaire.

Potentiels des unités mobiles dans le cadre du projet UMER, Hicham CHAHIR, GFA (2016).









**Tableau 7: Pistes de solutions pour les difficultés**

	Facteurs de discussion	Points de vue
Offre de services / prestation	Services généraux	<ul style="list-style-type: none"> <li>Outils standardisés pour savoir quoi attendre.</li> <li>Contenu adapté aux besoins de la région/province.</li> </ul>
	Me parler dans ma langue	<ul style="list-style-type: none"> <li>Information.</li> <li>Ateliers et accompagnement ANAPEC.</li> <li>Entretien de positionnement.</li> <li>Formation (autres partenaires).</li> <li>Accompagnement, aussi par conférence Skype vidéo (par exemple avec Conseiller spécialisé pour l'auto-emploi/ANAPEC).</li> <li>Entretien de présélection des employeurs.</li> <li>Démarches administratives avant la migration saisonnière (port Tanger).</li> <li>Moyen de transport pour population éloignée.</li> </ul>
	Gestion	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nécessité de travailler sur le « Branding » de l'Agence mobile.</li> <li>Système de suivi et d'amélioration continus de la qualité des prestations, basé sur l'adaptation et le réajustement permanent de l'offre de services.</li> <li>Privilégier l'affectation des Agences mobiles au niveau régional (Direction Régionale de l'ANAPEC) afin de permettre de l'utiliser dans d'autres provinces de la région.</li> <li>Décision finale sur l'utilisation des Agences mobiles, aussi dans d'autres régions, reste avec Direction affectée (Chef de projet : Chef de Division Prospection et Marketing).</li> <li>Processus de changement au sein de l'ANAPEC : Nécessité de travailler avec l'ANAPEC afin qu'ils soient autonomes à la fin du projet sinon une mise à échelle n'est pas envisageable.</li> </ul>
Aménagement	Aménagement interne	<ul style="list-style-type: none"> <li>Flexible par rapport à différents modèles d'utilisation.</li> <li>Faire réaliser l'aménagement interne des unités par un aménageur professionnel agréé par le constructeur du véhicule.</li> <li>Prévoir une cloison de séparation entre la cabine « conducteur » et l'espace de travail interne réservé aux Conseillers en emploi.</li> </ul>
	Aménagement externe	<ul style="list-style-type: none"> <li>Faire attention à la conception du stand (tente) en tant qu'espace extérieur de formation (dans le cas de minibus), en choisissant des matériaux résistants et en optant pour un système de montage et démontage parmi les plus simples.</li> <li>Accorder beaucoup d'attention au choix des matériaux et au système de montage et de démontage du stand, tout en prévoyant un espace de rangement du package.</li> </ul>
	Type d'accès	<ul style="list-style-type: none"> <li>Accès pour personnes à mobilité réduite.</li> <li>Opter pour des véhicules avec des portes latérales coulissantes, et des portes arrière ouvrant à 270/360 degrés.</li> <li>Opter pour le châssis bas afin de garantir l'accessibilité aux personnes handicapées.</li> <li>Privilégier le système hydraulique et manuel par rapport à l'électrique.</li> </ul>
	Habillement externe	<ul style="list-style-type: none"> <li>Habillement extérieur parlant pour capter l'attention de différents publics et susciter un intérêt renouvelé pour l'ANAPEC et les services qu'elle offre.</li> <li>Pas trop imposant vu que l'Agence mobile va servir une population plutôt rurale.</li> </ul>
Gestion et conduite	Conduite des Agences mobiles	<ul style="list-style-type: none"> <li>Choisir des véhicules nécessitant le permis B.</li> <li>Faire appel à une société d'intérim pour le recrutement des chauffeurs.</li> <li>Recruter des chauffeurs professionnels expérimentés, de préférence d'abord à travers une agence d'intérim pour tester le chauffeur et éviter les absences de maladie ou de congé.</li> <li>Confier la conduite aux conseillers (option à laisser comme dernier recours, car comportant plusieurs risques).</li> </ul>
	Gestion technique et de la maintenance	<ul style="list-style-type: none"> <li>Opter pour la location de longue durée.</li> <li>Confier la maintenance à un prestataire externe.</li> <li>Envisager la solution de connexion Internet par satellite.</li> <li>Prévoir l'installation d'un système de géolocalisation par GPS.</li> <li>Atténuer le risque de vol, en installant un système d'alarme.</li> <li>Prévoir un groupe électrogène insonorisé.</li> </ul>
	Localisation et suivi du parc	<ul style="list-style-type: none"> <li>Interconnexion entre toutes les unités et ANAPEC (centrale/région).</li> <li>Equiper les Agences mobiles de Solution GPS voir GPRS.</li> </ul>
	Poids	<ul style="list-style-type: none"> <li>Privilégier les véhicules utilitaires légers par rapport aux véhicules type poids lourd, étant donné leur capacité à emprunter facilement les routes rurales, et à desservir des zones enclavées.</li> <li>Choisir des véhicules robustes et adaptés aux conditions de circulation (réseau emprunté, nature des parcours, spécificité de la météo locale, etc).</li> </ul>



### 3 - Démarche

Quatre variantes ont été analysées en terme de performance et coûts afin d'informer les décideurs sur les possibilités existantes. Toutes ces variantes ont des avantages et des inconvénients et permettent de proposer des solutions diversifiées pour répondre aux spécificités de chaque région. Un aspect important pour le choix final sera de vérifier l'accessibilité dans les provinces sélectionnées (besoin de 4x4 ; véhicules plus étroits, saison des pluies, etc).

**Tableau 8 : Développement du prototype des Agences mobiles**

Aspect	Variante 1 Minibus		Variante 2 Podium	
Caractéristique	Véhicule léger type Fourgon		Véhicule sur châssis cabine	
Bureaux/salle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 bureau lumineux avec grandes baies vitrées.</li> <li>• Plateforme d'accueil couverte.</li> <li>• Salle d'attente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2 bureaux cloisonnés indépendants.</li> <li>• Espace externe de formation abrité par un store banne.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Podium permettant de surplomber la foule.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Espace d'accueil intern.</li> <li>• Plateforme d'accueil non couverte.</li> </ul>
Autres	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projection vidéo extérieur.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ecran plat encastré en carrosserie avec diffusion extérieur.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Véhicule de communication et de promotion.</li> <li>• Décoration type couverture totale.</li> <li>• Rangements pour objet publicitaire.</li> <li>• Matériel de sonorisation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grand écran LCD.</li> <li>• Matériel de sonorisation.</li> </ul>
Déplacement et stationnement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilité à se déplacer sur les petites routes et pistes.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilité à se déplacer sur les petites routes et pistes.</li> </ul>	
Superficie interne	~7 m <sup>2</sup>		~7 m <sup>2</sup>	
Permis	Permis B		Permis B	
Exemples	 		 	

Peu importe l'option retenue, les variantes sont toutes complémentaires et compatibles à des degrés différents avec l'offre de services des Agences mobiles. L'organisation d'atelier dans les Agences mobiles, par exemple, n'est pas possible dans toutes les variantes, mais peut être délocalisée sans trop d'inconvénients. À la fin, les critères de tableau ci-dessous permettent de guider le choix en toute objectivité.

Variante 3 Autocar	Variante 4 Semi-remorque
Autocar de 48 places/12 m de longueur	Semi remorque avec caisse mobile
<ul style="list-style-type: none"> <li>Espace entretien avec table habillée et 2 chaises.</li> <li>Espace formation (table de réunion + 12 chaises).</li> <li>Cloison de séparation entre les 2 espaces.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2 bureaux individuels.</li> <li>Espace d'accueil avec 3 tablettes</li> <li>Salle de réunion 15 – 20 personnes avec matériel de projection.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Véhicule de communication et de promotion.</li> <li>Ecran TV avec DVD et Data show.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ecran télé visible depuis l'extérieur.</li> <li>Tableau d'affichage vitré visible depuis l'extérieur et alimenté de l'intérieur.</li> <li>Toilettes.</li> <li>70 m² (quand les latéraux sont ouverts).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Déplacements limités/route.</li> <li>Difficultés stationnement, gardiennage.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Déplacements limités/type de route.</li> <li>Difficultés stationnement, gardiennage.</li> </ul>
~25 m²	~50 m²
Permis D	Permis E
	

### 3 - Démarche

Des critères d'orientation pour le choix ont été formulés afin de peser le pour et le contre de chaque variante :

- Prestations souhaitées dans l'Agence mobile même.
- Indépendance de l'Agence mobile d'alimentation externe pour un jour (électricité, internet), alimentation / recharge pendant la nuit.
- Conditions de route et de ponts dans la province / région pilote pour l'utilisation des Agences mobiles.
- Permis exigé pour la conduite.
- Suivi des prestations, des trajets, d'approvisionnement du gasoil (vidéosurveillance, GPS).

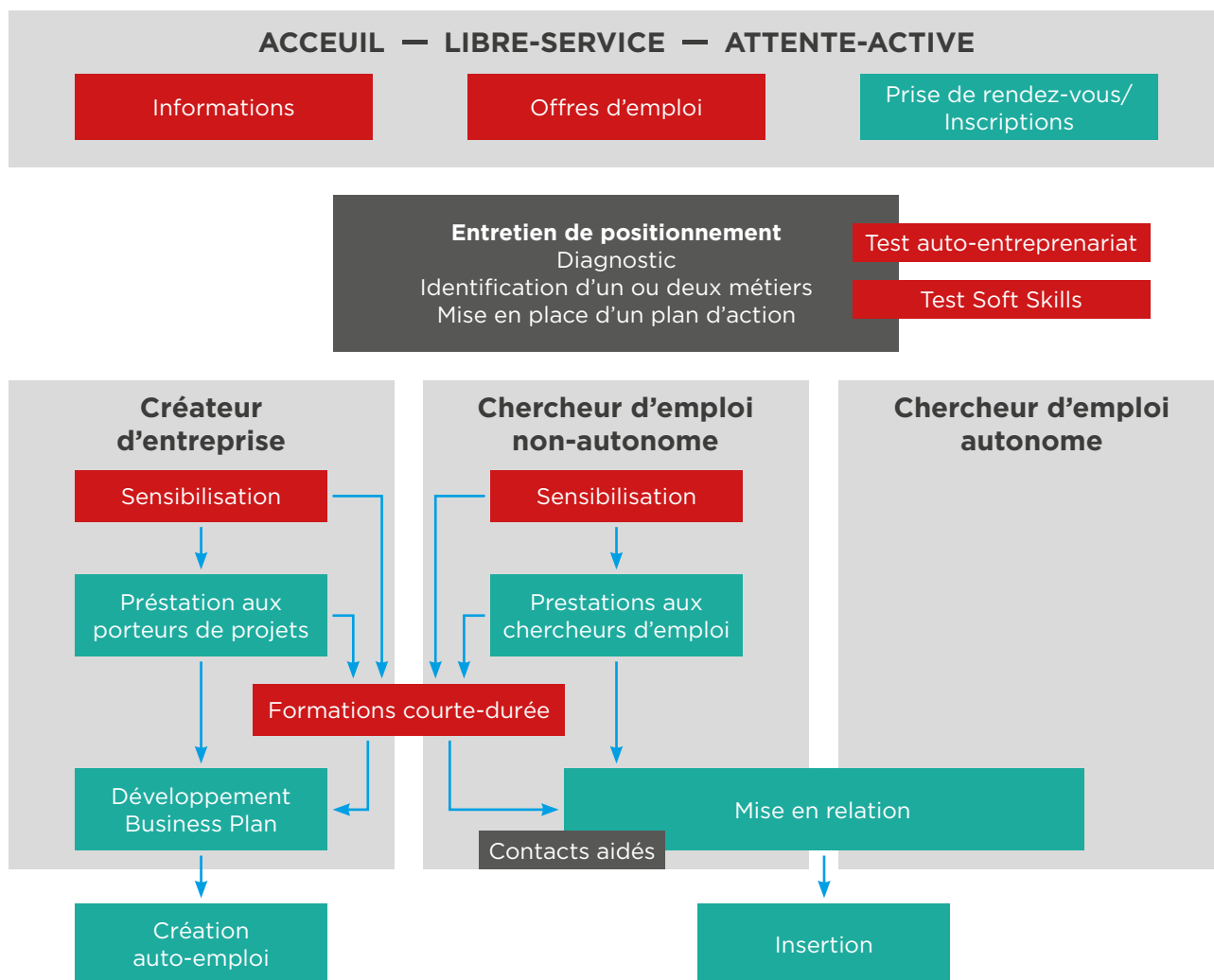
#### Offre de services

A côté du développement des véhicules, l'offre de service ANAPEC a également été développée pour permettre un service de proximité adéquat pour des agences mobiles. L'offre de service ANAPEC existante a donc été le point de départ de cette analyse afin de la compléter par des services supplémentaires qui répondent aux besoins identifiés de l'utilisateur final, soit le chercheur d'emploi en zone rurale.

L'illustration ci-dessous permet de visualiser le schéma de prestations ANAPEC et les domaines d'interventions à renforcer pour les Agences mobiles.

#### Prestations ANAPEC

Rouge : Prestations à développer / adapter pour les Agences mobiles



Actions envisagées pour renforcer l'offre de service :

- Les actions doivent commencer par la sensibilisation sur l'existant. La cible est avant tout désinformée ou mal informée.
- Vulgarisation des services ANAPEC (traductions d'outils ANAPEC existant en arabe simplifié, utilisation d'images au lieu de texte, etc.).
- Formations supplémentaires (formations transversales et formations métiers).
- Introduction des TIC.
- Liste des partenaires locaux par type de service (centres de formations par types de formation, associations sociales pour les services et/ou formations aux handicapés, micro crédits ou autre bailleurs pour les services d'auto-emploi/création de TPE ou coopératives, partenaires publics pour la mobilisation des bénéficiaires, coopératives et entrepreneurs existants pour les vidéos, témoignages et autres initiatives de communication).

D'autre part, l'arrivée des Agences mobiles doit être préparée. Elles ne peuvent pas travailler dans toute la province simultanément. Les clients doivent être accompagnés de manière continue et au moins une fois par semaine. C'est la raison pour laquelle des communes pilotes ont été sélectionnées par le Gouverneur de chaque province et les services sont offerts de manière rotative dans chaque commune. Dès que le flux des clients diminue significativement, une autre commune peut être encadrée.

## Espace d'Emploi Mobile

Il est nécessaire de se familiariser déjà avec les structures et les acteurs des communes pilotes. Ceci peut être effectué même avant l'arrivée des Agences mobiles. Le conseiller en emploi, doté du matériel nécessaire (ordinateurs, datashow, affiches) prend contact avec les acteurs, notamment avec les autorités locales. Il peut délivrer les prestations dans des espaces fixes dans les communes pilotes. Ces espaces sont choisis par le Président de la commune sur base des critères de visibilité, d'accessibilité et de disponibilité. Il est nécessaire d'équiper des espaces au minimum avec des chaises et tables. Ainsi, le conseiller a déjà une connaissance des profils des chercheurs et des services à offrir. Cette démarche offre aussi des informations importantes pour l'analyse des agences fixes ANAPEC dans le futur.

L'Espace d'Emploi Mobile permet aussi de tester la fonction du conseiller mobile dans son nouvel environnement. Les avantages sont entre autres :

- Observation du flux des jeunes.
- Réaction de manière flexible.
- Adaptation de la programmation.
- Comparaison des coûts de l'acquisition et gestion de l'Agence mobile versus un espace permanent.
- Rentabilité, efficacité, utilité.
- Identification des meilleurs partenaires à travers ces expériences pour la mise en place d'éventuels espaces permanents.

### Critères de sélection de conseiller mobile

- Communication.
- Pertinence de l'expérience professionnelle.
- Expérience dans l'animation.
- Connaissance de l'écosystème entrepreneurial et de la province pilote.



## Comment les Agences mobiles sont un pas vers une approche transformative du genre dans le domaine de l'emploi.

L'égalité des sexes et la non-discrimination sur la base du genre sont des **droits fondamentaux**, reconnus dans nombreux textes de loi internationaux, et repris dans la plupart des constitutions nationales. Cependant, les lois nationales en application, les coutumes, ainsi que les institutions et normes sociétales traitent souvent les femmes et les hommes inégalement. Intégrer systématiquement une approche genre dans les programmes de développement favorise dès lors l'atteinte des droits fondamentaux.

**Le genre** est défini dans ce contexte comme un concept qui se réfère non pas à la différence biologique entre les sexes, mais plutôt aux **rapports sociaux entre hommes et femmes**. Ces rapports sociaux sont appris, et ne sont dès lors pas figés, mais évoluent avec le temps. Ils diffèrent d'un contexte ou une culture à l'autre, et donne lieu à une répartition des rôles liés au genre qui est perçue comme une construction sociale. Changer la répartition des rôles liés au genre peut se faire naturellement, mais peut aussi être influencée par des politiques publiques ou des interventions, tel que les programmes de développement.

Plusieurs approches existent afin d'intégrer la question du genre de manière transversale dans les interventions de coopération. **L'approche transformative du genre** est une démarche dynamique qui engage les hommes et les femmes à agir sur les normes, les attitudes, et les contraintes structurelles qui limitent les opportunités et les possibilités d'accès pour les femmes. Dans ce contexte-ci, l'approche transformative du genre donne une lecture plus complète du problème sous-jacent à la répartition des rôles liés au genre, ce qui permet de proposer des solutions alternatives pour favoriser le changement.

En essence, il s'agit de créer un environnement socio-économique plus favorable en appuyant une dynamique équitable et égalitaire des institutions formelles et informelles.

Les Agences mobiles ont permis d'impliquer, accompagner et insérer un nombre important de femmes. Il est remarquable que la proportion de femmes enregistrées dans les Agences mobiles ne soit que de 20%. Par contre, **la proportion de femmes qui complètent une mesure de qualification est de 56 %**. 71% des bénéficiaires confirment une amélioration de leur situation professionnelle (embauche, accroissement de revenu ou début d'une activité indépendante) après avoir terminé une mesure de qualification: – parmi eux 42% femmes.

Quelles ont été les mesures qui ont contribué à ce succès et comment ces mesures ont-elles favorisé une démarche transformative du genre ?

Tout d'abord, un travail important pour la mise en place d'une **relation de confiance** avec les femmes des zones rurales a été fourni. Par exemple, les Agences mobiles sont allées à l'encontre des femmes, dans leur environnement, là où elles sont en confiance. Les Agences mobiles ont amené les employeurs directement à leur contact, au lieu de les envoyer se présenter elles-mêmes. Ensuite, les formations qui ont été données, en partenariat avec des organisations et d'autres partenaires locaux qui travaillent avec les femmes, ont eu lieu dans les locaux des partenaires, et non dans les Agences mobiles. Cela a favorisé leur présence en masse, et permis un contact plus naturel dans un cadre qu'elles apprécient.

Deuxièmement, en proposant un **service de proximité sur mesure**, les Agences mobiles ont permis de retenir les femmes plus longtemps, et dès lors de les faire aboutir au bout de leur démarche d'insertion. Ceci se mesure d'une part en comparaison avec une agence fixe, où les femmes ne déplacent pas et/ ou ne persévèrent pas dans leur démarche d'accompagnement, et d'autre part aussi en comparaison aux hommes qui passent par les Agences mobiles, qui plus souvent abandonnent en cours de route.



Troisièmement, des **partenariats avec des opérateurs économiques** qui ciblent spécifiquement les femmes ont été mis en place, par exemple avec l'entreprise Sews qui recrute des femmes pour les opérations de câblage automobile. En travaillant avec ces opérateurs économiques, il a été possible de proposer des actions de qualification et de suivi qui favorisent l'intégration des femmes dans des secteurs non traditionnels.

Un élément traité en profondeur concerne les **compétences comportementales** des femmes dans un contexte de travail. Le comportemental est une des grandes barrières à leur participation active à l'emploi. En proposant des formations Soft Skills qui traitent de ces aspects, les femmes mais aussi les opérateurs économiques sont sensibilisés. Cela permet une réelle transformation des attitudes de tous les acteurs impliqués, hommes et femmes.

A côté des modules « classiques » Soft Skills tels que la mobilité, la communication, la négociation, la ponctualité, la relation à la hiérarchie, etc, un module spécifique supplémentaire a été développé dans le cadre du travail fait avec les femmes en zone rurale sur le **harcèlement au travail**. Sensibiliser les formateurs, les maîtres de stage, les employeurs et les femmes elles même sur ce sujet a permis de thématiser un sujet qui reste controversé et souvent banalisé.

Quatrièmement, pour favoriser l'insertion des femmes, la démarche de proximité a proposé des **conventions de partenariats** avec des acteurs locaux qui sont en mesure d'engager et insérer des femmes. Cela passe nécessairement par le choix des occupations, en favorisant des **secteurs porteurs** pour les femmes (femmes de chambres, par exemple). Bien que cette approche ne permette pas toujours de changer les normes vis-à-vis de la division des tâches traditionnelles entre hommes et femmes, elle permet au moins aux femmes de prendre un premier pas vers l'occupation professionnelle, qui n'est pas une évidence en zone rurale.

A côté de ces conventions qui ciblent les femmes, la démarche transformative adoptée par les Agences mobiles a aussi **visé à sensibiliser d'autres opérateurs**, plus réticents à engager des femmes, à accepter des candidatures de femmes qui ont été accompagnées par le service de proximité. Pour les Agences mobiles, cela veut surtout dire : pas de barrière à l'entrée, notamment par exemple dans la sélection des participants aux formations qualifiantes et de courte durée qui se font en partenariat avec les opérateurs économiques et employeurs. Un exemple a été la sélection des participants à la formation d'agents d'emballage, pour laquelle l'entreprise a été sensibilisée sur la possibilité de former des femmes ; ou encore les coopératives d'apiculteurs.

De plus, dans des zones difficiles où les femmes ne sont pas venues spontanément à l'encontre de la démarche de proximité malgré les activités décrites ci-dessus, notamment aussi à cause des coutumes, l'Agence mobile travaille étroitement avec des **organisations spécialisées dans la formation et le renforcement de capacités des femmes**. Dans la province de Fahs-Anjra, l'Agence mobile a par exemple travaillé avec le Centre de Formation Mohammed V de Kser Majaz afin d'attirer les femmes et proposer les services de formations Soft Skills.

Cinquièmement et enfin, les Agences mobiles ont travaillé extensivement sur le travail de **communication et visualisation** : montrer et démontrer que les femmes sont actives et présentes. Cela passe par une série d'éléments, tels que le recrutement des conseillers mobiles et la valorisation des femmes actives. En effet, avoir une conseillère mobile dans l'Agence qui est une femme permet de gagner la confiance des femmes bénéficiaires, de parler « leur langue » et aussi de donner un exemple d'engagement. Cela permet aussi de sensibiliser les hommes bénéficiaires sur l'accès des femmes au marché du travail, surtout dans les zones où les coutumes sont encore conservatrices. Ensuite, l'habillage externe des Agences mobiles, les flyers, les affiches et les vidéos de promotion, tous montrent des femmes actives. En particulier, les vidéos de témoignages des « Success Stories » ont sélectionné des profils avec lesquels les femmes peuvent s'identifier et trouver de l'inspiration, mais aussi afin de faire circuler un message de tolérance et changement au sein de la population rurale, dont les hommes.

## 3 - Démarche

### Choisir le prototype qui me convient (prototype)

Ces premières conceptions ont connu une seconde étape d'échange avec les acteurs clés et les utilisateurs finaux afin de recevoir leur feedback sur les idées présentées. Sur cette base et avec les informations collectées lors des différentes visites de terrain, le prototype a été développé.

Le prototype est en quelque sorte le produit proposé en terme de forme (type de véhicules) et en terme de services (offres de services de proximité).

#### Choix des Agences mobiles

- Décision pour des unités mobiles type « Agence mobile ANAPEC » avec les trois espaces standards à l'intérieur : attente active et informations, bureau du conseiller et un espace de formation.
- Choix de deux types différents d'Agence mobile afin de pouvoir documenter différentes expériences pour la mise à échelle.
- Option pour trois Agences mobiles type camions et une type semi-remorque, prenant en considération l'état des routes et le prix d'acquisition.
- Établissement d'un cahier des charges après une recherche des options disponibles sur le marché par rapport aux fonctions et à l'équipement, ensemble avec la Division de la Gestion du Patrimoine de l'ANAPEC.

Figure 3 : Type d'Agences mobiles



#### Acquisition

L'appel d'offre a été lancé au niveau international. Basé sur le critère du moins disant, l'offre d'un soumissionnaire marocain a été retenue : CECI à Ain Sabâa, Casablanca. Ceci a permis un accompagnement étroit lors de la fabrication, avec des visites chez le fabricant des équipes ANAPEC et du projet au moins une fois par semaine.

Figure 4 : Processus de fabrication



Figure 5 : Équipement des Agences mobiles / extérieur

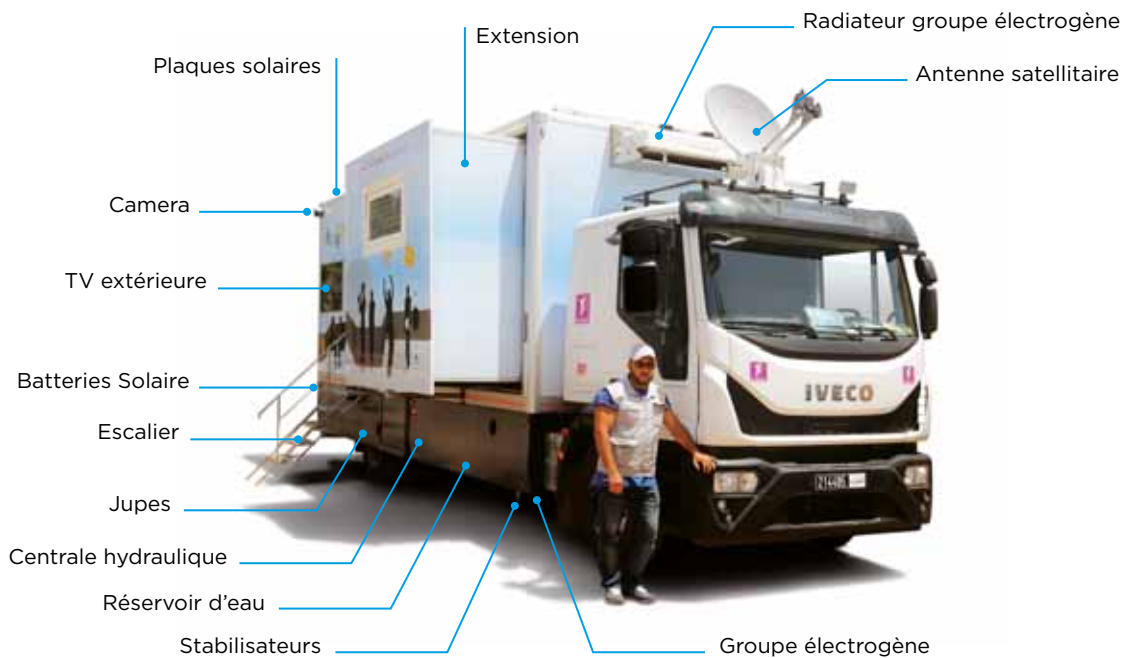


Figure 6 : Équipement des Agences mobiles / jupesmobiles / jupes



**Jupe 1**  
Réservoir gasoil groupe électrogène.  
Batterie du camion.

**Jupe 2**  
Groupe électrogène.  
Condenseur climatiseur.

**Jupe 3**  
Batterie solaire.  
2 Convertisseur.



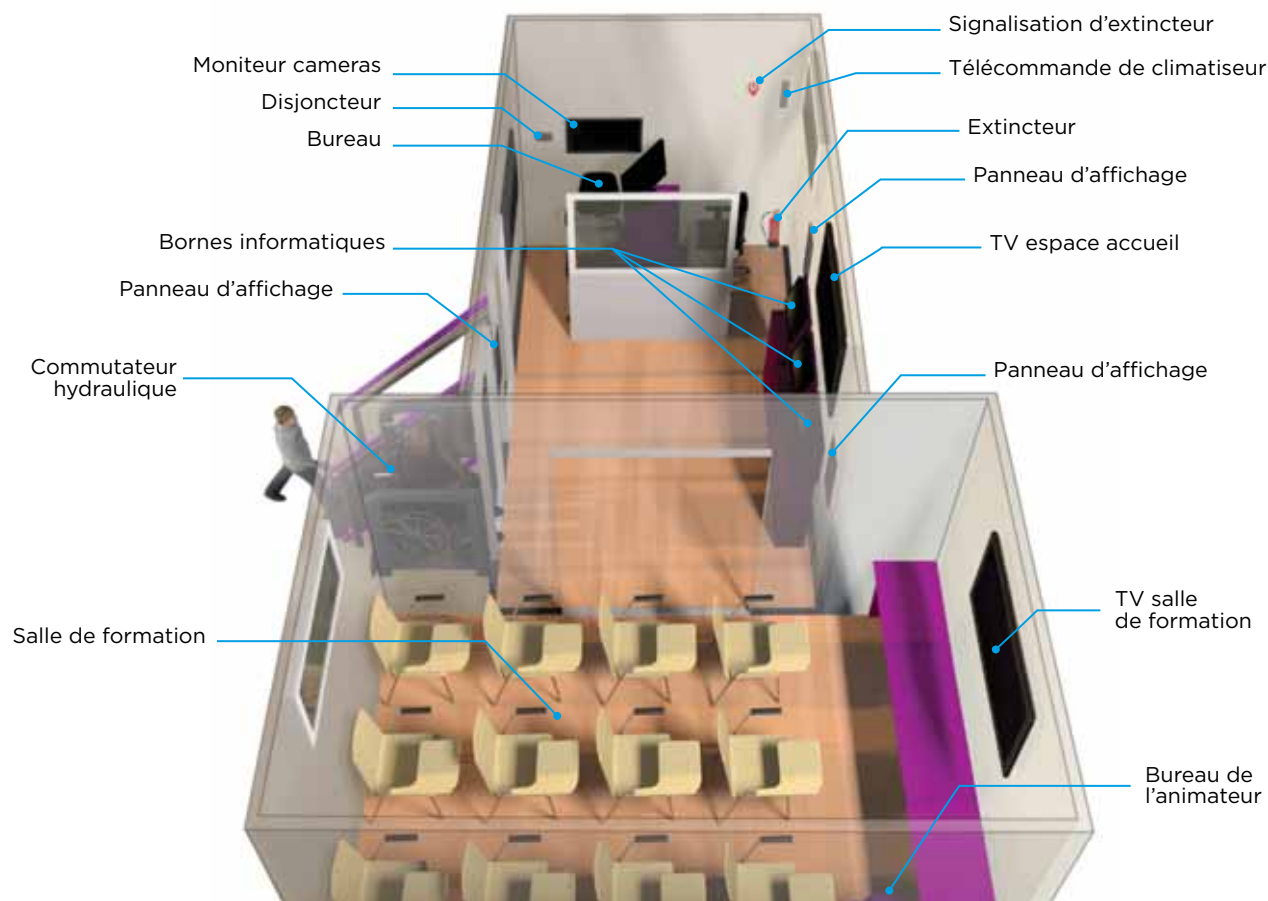
**Jupe 4**  
Batterie solaire - 1 Convertisseur  
1 Régulateur - Coffret électrique

**Jupe 5**  
Escalier latéral.

**Jupe 6**  
Extincteur - 2 réservoirs d'eau - AdBlue  
Câble d'alimentation secteur - Piquet de terre.

### 3 - Démarche

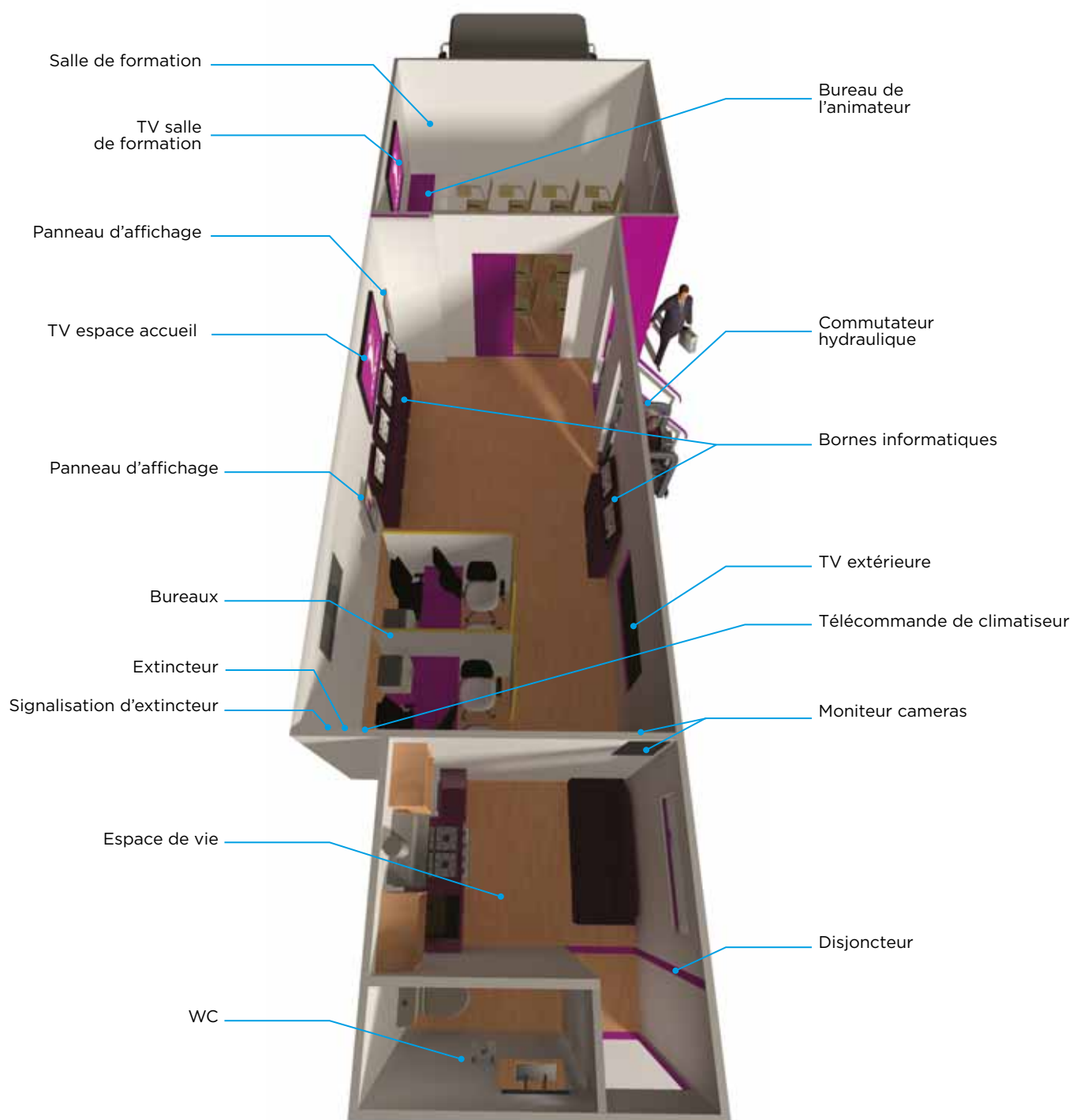
Figure 7: Équipement des Agences mobiles type camion / intérieur



Le processus de fabrication a pris six mois avec plusieurs travaux supplémentaires à effectuer après la remise officielle. En total, il faut prévoir dix mois pour la fabrication. Cependant, un certain nombre d'activités pouvaient déjà commencer en parallèle, par exemple :

- L'élaboration du manuel de gestion de l'Agence mobile avec les procédures, les rôles et les responsabilités des différentes entités (entre autres : la maintenance et les garanties, les procédures telles que le stationnement, le déploiement, l'approvisionnement, l'utilisation des équipements etc., la planification des circuits et l'utilisation de l'espace).
- La formation des chauffeurs et des conseillers pour l'utilisation de l'équipement des Agences mobiles.
- Le concept des ressources humaines pour animer une Agence mobile et l'intégration dans la planification hebdomadaire des conseillers.

Figure 8 : Équipement des Agences mobiles type semi-remorque / intérieur



### 3 - Démarche

#### Offre de services des Agences mobiles

L'offre de service de proximité a été élaborée sur base de quatre volets comme illustrés dans la figure ci-dessous :

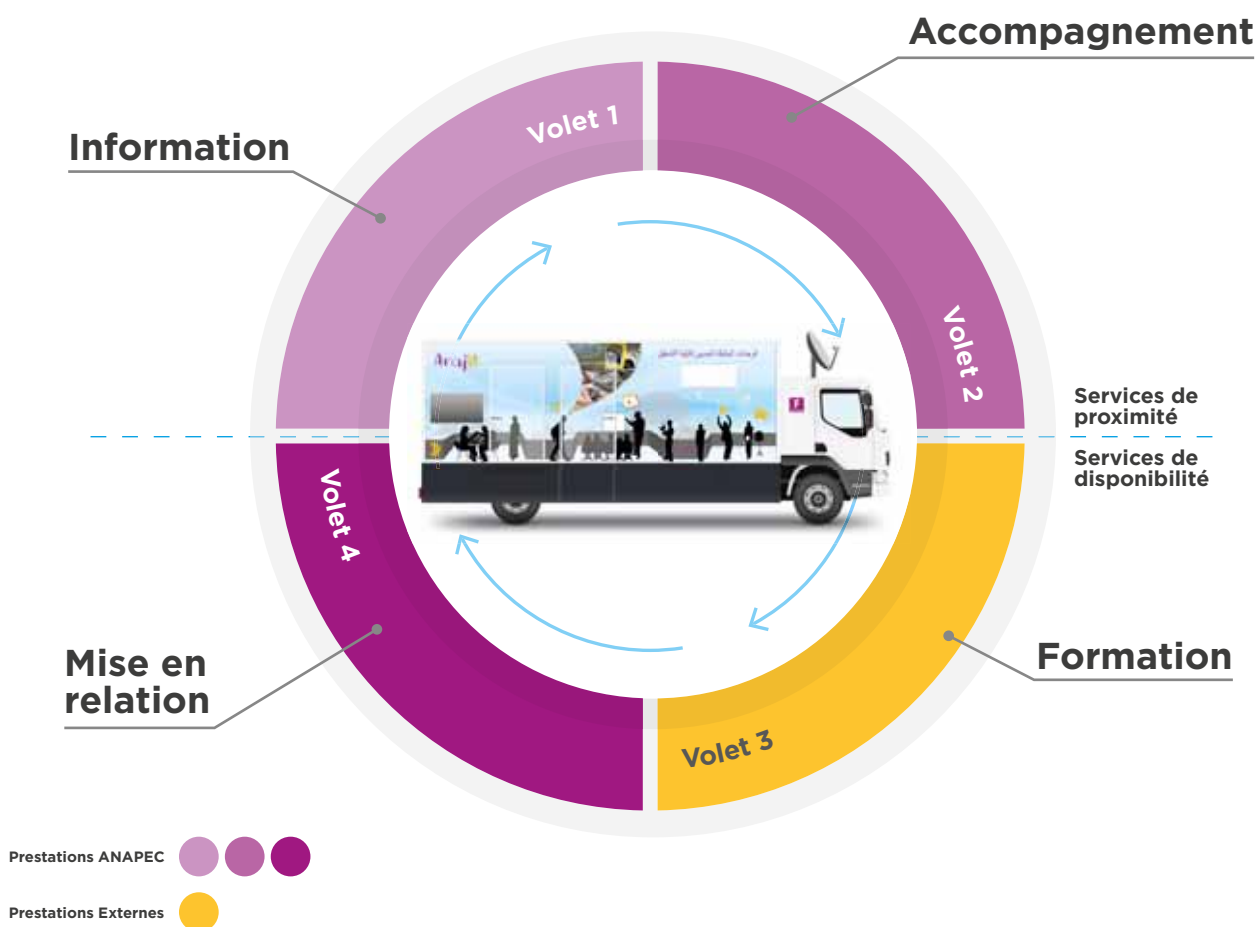
**Volet 1 :** L'information sur les offres d'emploi surtout dans le territoire, mais aussi ailleurs ; les secteurs principaux du territoire, ses métiers, les formations offertes par ANAPEC et par d'autres acteurs.

**Volet 2 :** L'accompagnement du chercheur d'emploi : les ateliers d'information sur les services des Agences mobiles, les entretiens de positionnement pour mieux comprendre les besoins, classer le chercheur en client qui vise une insertion directe ou client qui souhaite créer un auto-emploi, le développement d'un plan d'action avec des ateliers recherche d'emploi/auto-emploi et, le cas échéant, des formations.

**Volet 3 :** Réalisation des formations, organisée par ANAPEC ou par d'autres acteurs.

**Volet 4 :** Mise en relation avec une entreprise, un conseiller spécialisé en auto-emploi ou bien d'autres institutions, par exemple l'Office du Développement de la Coopérative (ODCO) pour la création des coopératives.

Figure 9 : Volets autour des Agences mobiles






Plus bas, chaque volet est présenté en détail sous forme de tableau afin de mettre en avant les éléments innovants de l'offre de service des Agences mobiles, vis-à-vis de l'offre ANAPEC existante dans une agence fixe. Ensuite, des exemples concrets de réalisation sont présentés.

## Volet 1 : Information

**Tableau 9 : Prestations volet 1 - Information**

Aspect	Agence fixe	
Communication sur ANAPEC et l'Agence mobile	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identité visuelle ANAPEC.</li> <li>• Support d'information.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identité visuelle Anajit.</li> <li>• Support d'information.</li> <li>• Réseau de communication : facebook Anajit.</li> </ul>
Mobilisation de la cible	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Messages ciblés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partenaires (communes, associations, ...)</li> <li>• Facebook – itinéraires, infos.</li> <li>• Messages ciblés – SMS, WhatsApp.</li> </ul>
Offres d'emploi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Affichage et sur ordinateur en libre-service.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Affichage et sur ordinateur en libre-service.</li> </ul>
Informations sur métiers pertinents	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sur le portail ANAPEC et à travers l'ordinateur en libre-service.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Affiches (35, arabe et français).</li> <li>• Application vidéothèque, y compris analyse des capsules des partenaires et élaboration de capsules vidéos additionnelles.</li> </ul>
Informations sur secteurs pertinents	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sur le portail ANAPEC et à travers l'ordinateur en libre-service.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Affiches.</li> <li>• Diaporama.</li> </ul>
Informations sur formations	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formations financées par ANAPEC.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Application « formation sur mon territoire » selon filières des prestataires publics et privés.</li> <li>• Répertoire de formation (livret).</li> </ul>
Informations sur services ANAPEC	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flyer.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flyer, dépliants.</li> <li>• Diaporama.</li> </ul>

### 3 - Démarche

Figure 10 : Création de l'identité visuelle Anajit

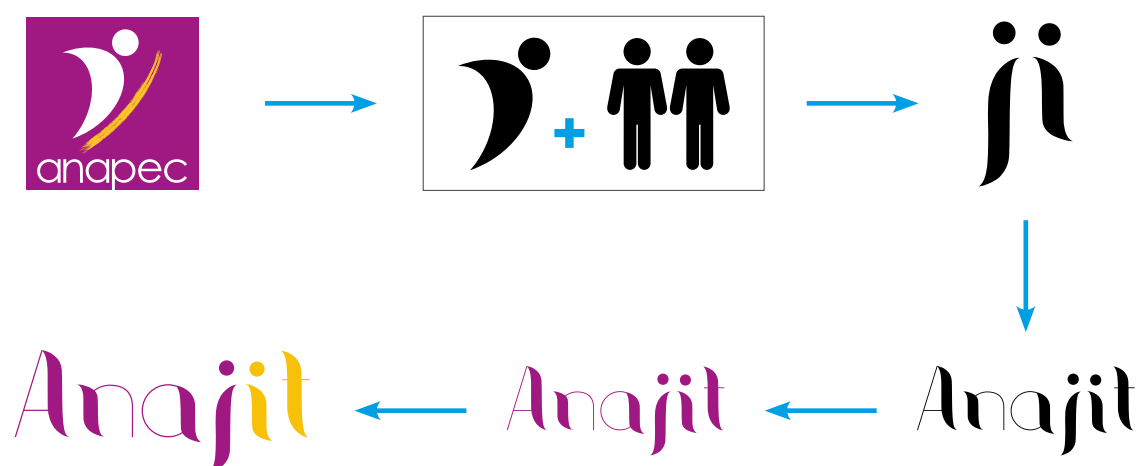


Figure 11 : Habillage externe



### OPÉRATRICE SUR MACHINE À COUDRE



La opératrice sur machine à coudre a pour mission de réaliser une ou plusieurs opérations de préparation, de finition ou de montage de vêtements ou produits de cuir et de leur accessoires.

Elle travaille dans une usine, un atelier ou sur une de plusieurs machines. Elle manipule divers matériaux (tissus, cuir, etc.) et utilise divers outils (ciseaux, machine à coudre, etc.).

**Est-ce un métier pour vous ?**

Vous aimez une tâche répétitive ?  
 Vous aimez travailler avec des machines ?  
 Vous aimez le travail d'équipe ?  
 Vous aimez le travail manuel ?  
 Vous aimez le travail en usine ?  
 Vous aimez le travail en atelier ?  
 Vous aimez le travail en atelier ?

**Conditions d'accès :**

Il faut avoir une formation professionnelle ou un diplôme de niveau secondaire.

### OPÉRATEUR DE COUPE DE COIFFES POUR L'AUTOMOBILE



L'opérateur de coupe de coiffes pour l'automobile a pour mission de réaliser une ou plusieurs opérations de coupe de coiffes pour l'automobile.

Il travaille dans une usine, un atelier ou sur une de plusieurs machines. Il manipule divers matériaux (tissus, cuir, etc.) et utilise divers outils (ciseaux, machine à coudre, etc.).

**Est-ce un métier pour vous ?**

Vous aimez une tâche répétitive ?  
 Vous aimez travailler avec des machines ?  
 Vous aimez le travail d'équipe ?  
 Vous aimez le travail manuel ?  
 Vous aimez le travail en usine ?  
 Vous aimez le travail en atelier ?  
 Vous aimez le travail en atelier ?

**Conditions d'accès :**

Il faut avoir une formation professionnelle ou un diplôme de niveau secondaire.

### EMPLOYÉ POLYVALENT DE COMMERCE



L'employé polyvalent de commerce a pour mission de réaliser une ou plusieurs opérations de vente, de conseil, de service à la clientèle, etc.

Il travaille dans un magasin, un atelier ou sur une de plusieurs machines. Il manipule divers matériaux (tissus, cuir, etc.) et utilise divers outils (ciseaux, machine à coudre, etc.).

**Est-ce un métier pour vous ?**

Vous aimez une tâche répétitive ?  
 Vous aimez travailler avec des machines ?  
 Vous aimez le travail d'équipe ?  
 Vous aimez le travail manuel ?  
 Vous aimez le travail en usine ?  
 Vous aimez le travail en atelier ?  
 Vous aimez le travail en atelier ?

**Conditions d'accès :**

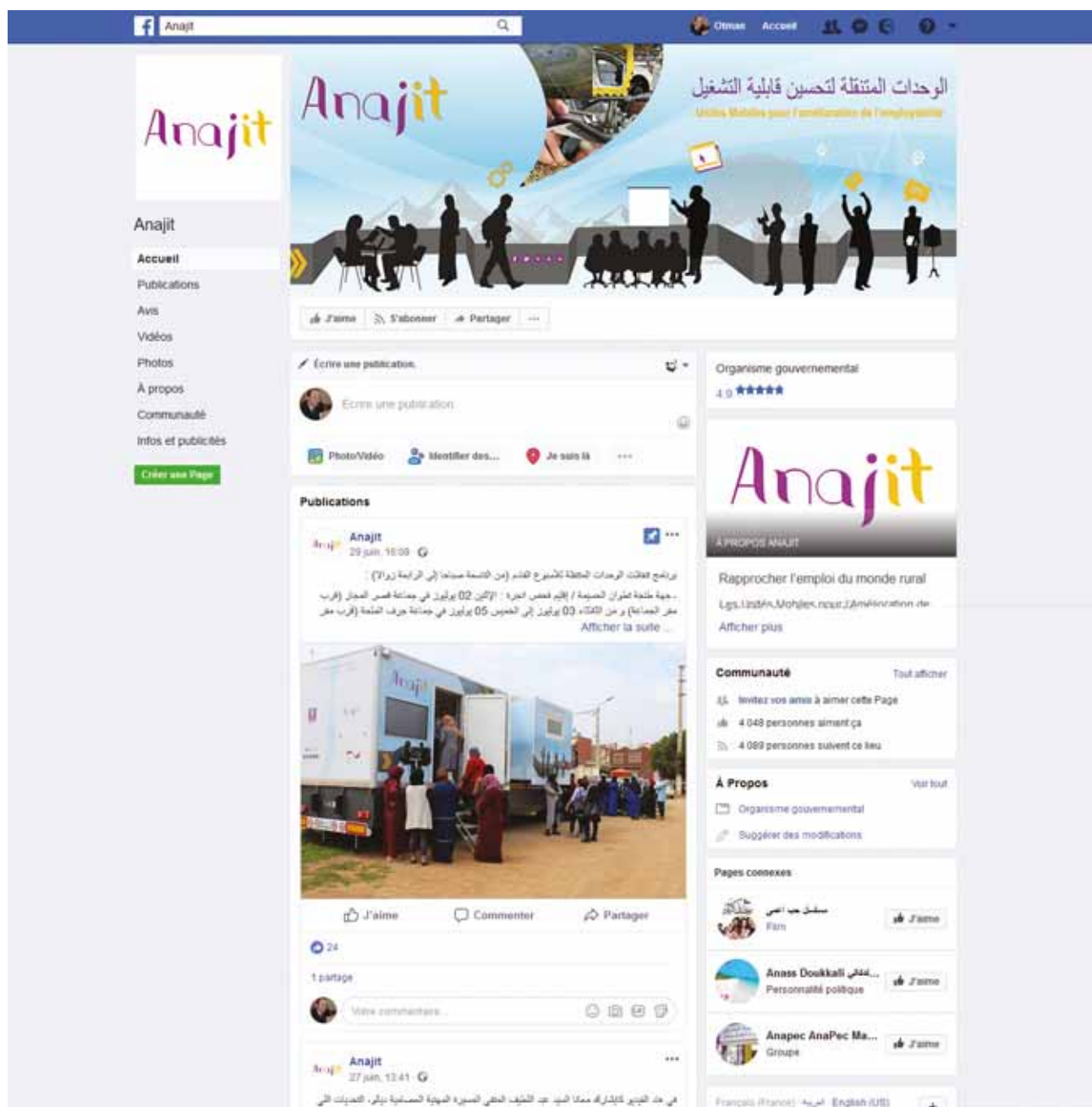
Il faut avoir une formation professionnelle ou un diplôme de niveau secondaire.

[illegible]

### 3 - Démarche

Figure 13 : Exemples des annonces Facebook

<https://www.facebook.com/Anajit-413179925779572/>








### 3 - Démarche

#### Volet 2 : Accompagnement

**Tableau 10 : Prestations volet 2 : accompagnement**

Aspect	Agence fixe	
Entretiens de positionnement	Oui.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Test analyse besoin Soft Skills.</li> <li>• Test analyse potentiel.</li> <li>• Auto-entrepreneuriat.</li> </ul>
Accompagnement pour insertion directe	5 ateliers recherche d'emploi : <ul style="list-style-type: none"> <li>• CV.</li> <li>• Entretien.</li> <li>• Identifier emploi.</li> <li>• Connaître entreprise.</li> <li>• Opportunités.</li> </ul> Mise en relation avec les employeurs.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atelier de sensibilisation sur le travail en entreprise.</li> <li>• 5 ateliers de recherches d'emploi adaptés au groupe cible (arabe simplifié, visualisation).</li> </ul>
Accompagnement pour Auto-entrepreneuriat	Atelier de sensibilisation.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atelier de sensibilisation.</li> <li>• Atelier d'information sur statuts d'entreprise.</li> <li>• Atelier d'information sur coopératives.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entretien approfondi/Contractualisation.</li> <li>• Accompagnement jusqu'au Business Plan.</li> </ul>	Déplacement du conseiller spécialisé dans l'Agence mobile et/ou accompagnement par vidéoconférence.
Migration saisonnière	Atelier de sensibilisation.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atelier de sensibilisation.</li> <li>• Atelier de préparation.</li> </ul>





### 3 - Démarche

#### Volet 3 : Formation

Les formations déployées dans le cadre des Agences mobiles sont des formations d'appoints. L'Agence mobile permet de rapidement combler un « manque » mais n'est pas en tant que telle une salle de formation mobile. L'espace disponible dans les Agences mobiles est limité mais flexible, et peut dès lors répondre à des formats divers (formation, sensibilisation, atelier, discussions, etc).


L'espace est disponible aussi pour des prestataires externes, pour des contributions sur des thématiques spécifiques, sur base de conventions de partenariats et autres. Ces conventions sont signées par toutes les parties impliquées (prestataires, ANAPEC, employeurs). Selon la situation, il s'avère parfois plus pratique de délivrer les formations dans des espaces fixes mis à disposition par les communes ou par les prestataires eux-mêmes. Les séances de formation pratiques quant à elle sont données directement sur les lieux de travail.



#### Quand est-ce qu'une formation est déployée dans l'Unité Mobile?

- Formation courte ou modulaire – pour éviter que l'Unité mobile soit “occupée” en permanence par une formation.
- Formation sans / avec peu de supports – l'espace dans l'Unité mobile est limité.
- Lien formation avec recherche active / prestations de l'Unité Mobile (offres d'emploi en ligne, information sur marché, accès internet).
- Manque d'espace dans la commune.

Tableau 11 : Prestations volet 3 : formation

Aspect	Agence fixe	
Transversales (Soft Skills, Formation sur coopératives, ...)	n/a	Transversales, si possible adopter un format modulaire.
Formations métiers	Formations à la carte basées sur demande d'un employeur, intégration Soft Skills obligatoire.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Orientation aux prestataires de formation (outil : information sur secteurs, métiers, qualifications, formations disponibles ; application (affiches, défilantes, application, livret).</li><li>• Suivi personnel des bénéficiaires (messages ciblés, contact personnel).</li></ul>


Pour plus d'information sur l'approche de l'identification des formations et l'élaboration des Valises Soft Skills, veuillez consulter l'annexe 3.

Figure 14 : Espace ateliers et formation



Volet 4 : Mise en relation

Tableau 12 : Prestations volet 4 : mise en relation

Aspect	Agence fixe	
Insertion directe	<ul style="list-style-type: none"><li>• Présélection du candidat dans l'Agence.</li><li>• Suivi du chercheur.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Présélection du candidat dans l'Agence mobile (Entretien définitif normalement dans l'entreprise).</li><li>• Suivi du chercheur.</li></ul>
Auto-entrepreneariat	<ul style="list-style-type: none"><li>• Élaboration du Business Plan et information sur mécanismes de financement.</li><li>• Suivi du chercheur.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Informations sur mécanismes de financement.</li><li>• Accompagnement pour l'élaboration du Business Plan par Conseiller spécialisé qui peut se déplacer dans l'Agence mobile.</li></ul>



## Mes premières expériences avec les Agences mobiles (partage et test)

### Inauguration des Agences mobiles

En janvier 2018, les Agences mobiles ont été inaugurées à Marchraa Belksiri dans la Province de Sidi Kacem (Région Rabat, Salé et Kénitra), une des provinces pilotes du projet. Pour cette inauguration principale, toutes les quatre Agences mobiles étaient sur place. Les inaugurations dans les autres provinces du projet ont été organisées au niveau de la province avec les acteurs locaux. Après avoir assuré les trajets de déplacement et la question de sécurité avec le Ministère de l'Intérieur, les Gouverneurs des provinces et les autorités locales, toutes les Agences mobiles sont en service depuis mai 2018.



## Gestion du groupe cible : démarches de traitement des flux des bénéficiaires après l'inauguration

### Déplacement des Unités mobiles

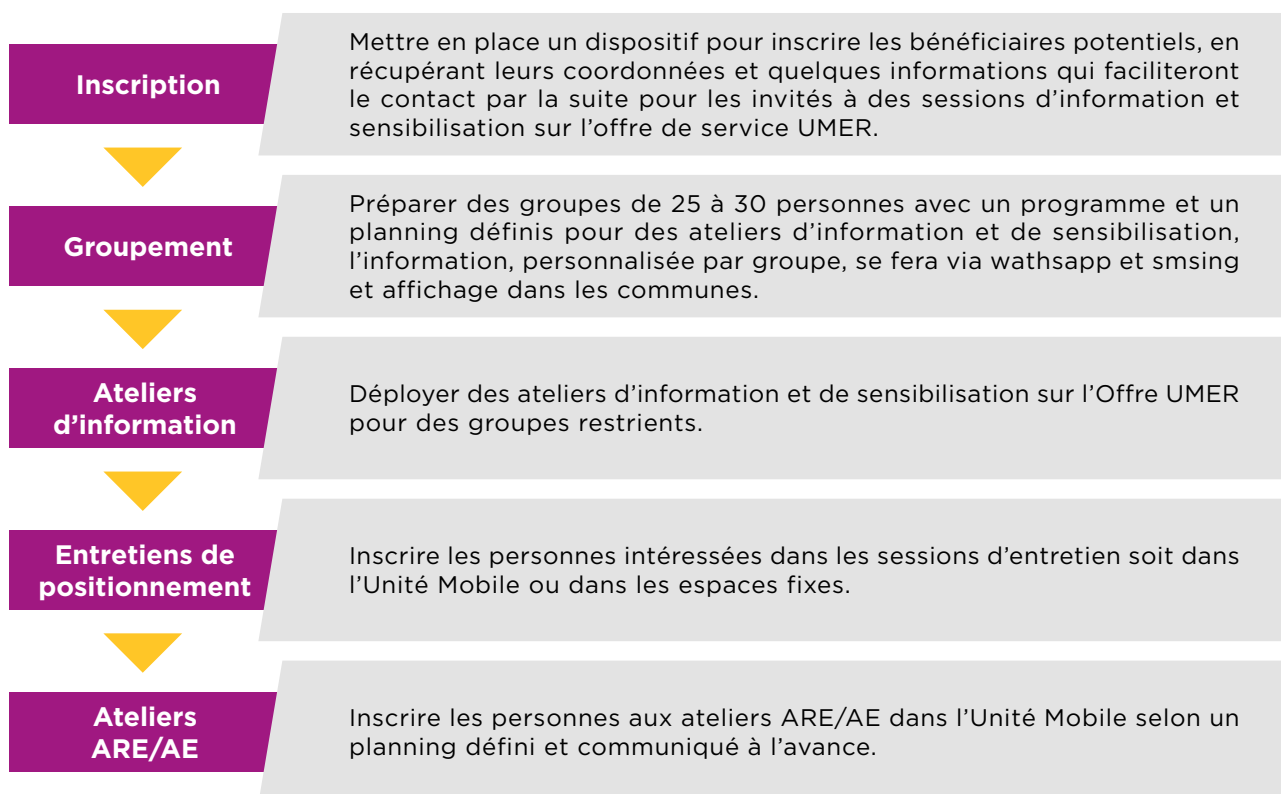
Pendant que les camions se déplacent quotidiennement à la commune pilote respective selon une planification accordée, la semi-remorque à Sidi Kacem reste cinq jours consécutifs dans une commune et le chauffeur dort dans le caisson qui est dotée d'un mini-appartement. Pour une semi-remorque, le déplacement et le stationnement impliquent des efforts logistiques qui ne peuvent pas être fournis chaque jour.

À la suite de l'inauguration des Agences mobiles dans la commune de Machaa Belkssiri le 24 janvier, plus de 300 personnes se sont présentées le lundi 29 janvier dans le siège de la commune de Belkssiri lors de la présence de notre équipe sur place pour les ateliers de sensibilisation, un flux ingérable par les conseillers malgré l'intervention de la commune par un agent de la force de l'ordre. Il était obligatoire de faire attention et d'éviter que la situation échappe à tout contrôle vu que la population est connue pour des manifestations spontanées et que le chômage est un problème. Cette présence massive était due à plusieurs facteurs :

- La transmission de messages incorrects : un recrutement par les allemands et que l'Agence mobile offre du travail, entre autres.
- Coïncidence avec la campagne de recrutement des travailleuses des fruits rouges : présence de plusieurs femmes dont les dossiers refusés lors de l'inscription sur les listes, l'Agence mobile leurs offre pourrait leur offrir une deuxième chance.
- Des orientations politiques : les sympathisants du parti politique du président de la commune seront prioritaires sur certaines offres de travail.

L'approche suivante a été adoptée :

Figure 15 : Approche pour la gestion des flux



### 3 - Démarche

---

Après la définition des premiers groupes, deux équipes ont été créées : la première s'est chargée des inscriptions et la deuxième de l'animation des ateliers d'information en parallèle et dans deux lieux différents.

La démarche a réussi grâce à une mobilisation de l'équipe ANAPEC locale pour soutenir les conseillers, une mobilisation de la province en sensibilisant l'aspect sécuritaire, et de la commune et l'autorité locale/police pour une mobilisation lors des 5 étapes. Pourtant, l'aspect sécuritaire est à considérer avec les recommandations suivantes :

- Choisir un lieu « neutre » pour la première et la troisième étape.
- Prévoir des barrières avec un dispositif sécuritaire sous forme de couloir/parcours pour gérer les flux (suivre le modèle des travailleuses des fruits rouges).
- Mobilisation de l'autorité locale/police pour soutenir la gestion du débit des flux.
- Pour les ateliers d'information et les premiers entretiens, seules les personnes sur la liste nominative des groupes peuvent accéder à la salle.

À la suite de la réussite de cette démarche et sa validation par ANAPEC, cette démarche a été adoptée pour les autres provinces avec une adaptation selon le contexte et les flux dans chacune de ces dernières.

#### Prestation dans les Agences mobiles

##### Information et orientation

- Postes ouverts.
- Informations sur métiers.
- Témoignages.
- Formations: base de données, formations ANAPEC, autres.

##### Accompagnement

- Entretien de positionnement.
- Atelier pour la recherche d'emploi.
- Accompagnement des porteurs de projet.

##### Formations

- Formation Soft Skills pour l'insertion (modulaires, demi-journée).
- Autres formations d'autres prestataires.

##### Mise en relation

- Mise en relation avec un employeur.
- Pré-sélection et sélection dans l'Agence mobile.

#### Gestion au sein de l'ANAPEC de la flotte des Agences mobiles

La gestion des véhicules nécessite la mise en place d'un système de suivi permanent, qui implique la contribution d'une multitude d'acteurs internes de L'ANAPEC relevant de différents niveaux et entités (Direction Générale, Direction régionale et Agence Locale).

Ce système de suivi a pour objectif d'optimiser les coûts logistiques, de rationaliser l'exploitation des Agences mobiles, de garantir leur longévité et d'améliorer leur impact sur le public cible.

A ce titre, l'activité de suivi des Agences mobiles fait appel à plusieurs domaines d'intervention qui concernent :

- La gestion des stocks de consommables et de pièces de rechange.
- La gestion de la maintenance préventive et curative via un prestataire externe.
- La gestion des ressources humaines.
- La gestion des parcours et itinéraires (programmation, traçabilité et suivi à distance).
- La gestion administrative (documents du véhicule, marquage et l'étiquetage de l'Agence mobile, documents du chauffeur, documents des homologations).
- La gestion et adaptation permanente des prestations dédiées aux clients des agences mobiles.
- La gestion du partenariat.



---

Les rôles et tâches de chaque entité de l'ANAPEC concernée par les Agences mobiles sont déclinés ci-après :

### **Division de Gestion du Patrimoine (DGP)**

- Elaboration des procédures et manuel de gestion technique.
- Suivi de la maintenance et des garanties.
- Procédure d'alimentation et de nettoyage.
- Suivi du respect des instructions techniques (approvisionnement en électricité, utilisation du système hydraulique, etc.).
- Contrat de garantie et de maintenance du groupe électrogène.
- Contrat de garantie et de maintenance.

### **Division des Moyens Généraux (DMG)**

- Achat de prestations de maintenance.
- Assurance des véhicules.
- Approvisionnement en carburant et produits consommables.

### **Division Organisation et Systèmes d'information (DOSI)**

- Abonnements internet.
- Gestion et maintenance des applications informatiques.

### **Direction Régionale**

- Gestion de la relation avec les autorités locale (lieu de stationnement des UM, sécurité, mobilisation des jeunes, etc.).
- Validation et suivi des circuits et activités des Agences mobiles.
- Suivi à distance via les plateformes de géolocalisation et télésurveillance.

### **Agence locale**

- Suivi de l'activité/planification de l'Agence mobile.
- Suivi des circuits de l'Agence mobile.
- Information, sensibilisation et coopération avec les partenaires locaux.
- Remise des clés, signature de la décharge.
- Suivi de l'exécution du Contrat de garantie et de maintenance.
- Validation du planning mensuel.
- Validation de la gestion des espaces attentes actives, entretiens, salle.
- Affichages : écrans, affiches, autres.
- Approvisionnement de l'Agence mobile (produits d'hygiène, affiches, documentations, consommables).
- Suivi de l'état de propreté de l'Agence mobile.

### **Conseiller affecté dans l'Agence mobile**

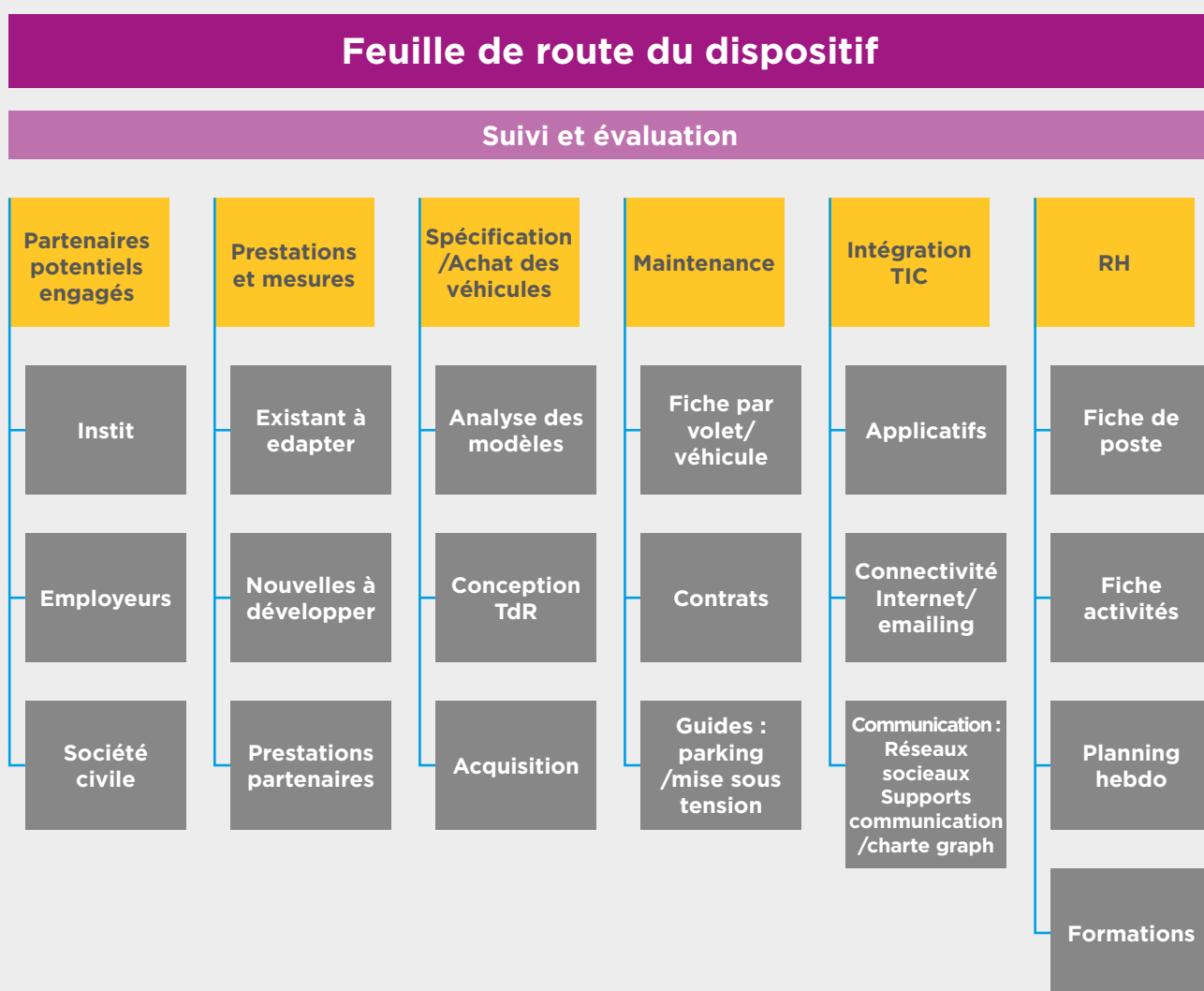
- Vérification avant la sortie de l'UM.
- Déploiement de l'UM sur site.
- Vérification avant le retour.

### **Chauffeur de l'Agence mobile**

- Vérification avant la sortie de l'Agence mobile.
- Déploiement de l'Agence mobile sur site.
- Vérification avant le retour.
- Visites de maintenance préventive (visites générales dans les locaux du fabricant).
- Signalisation de toute anomalie, dysfonctionnement technique ou besoin d'intervention technique de prestataire externe.
- Nettoyage interne et externe de l'Agence mobile.

### 3 - Démarche

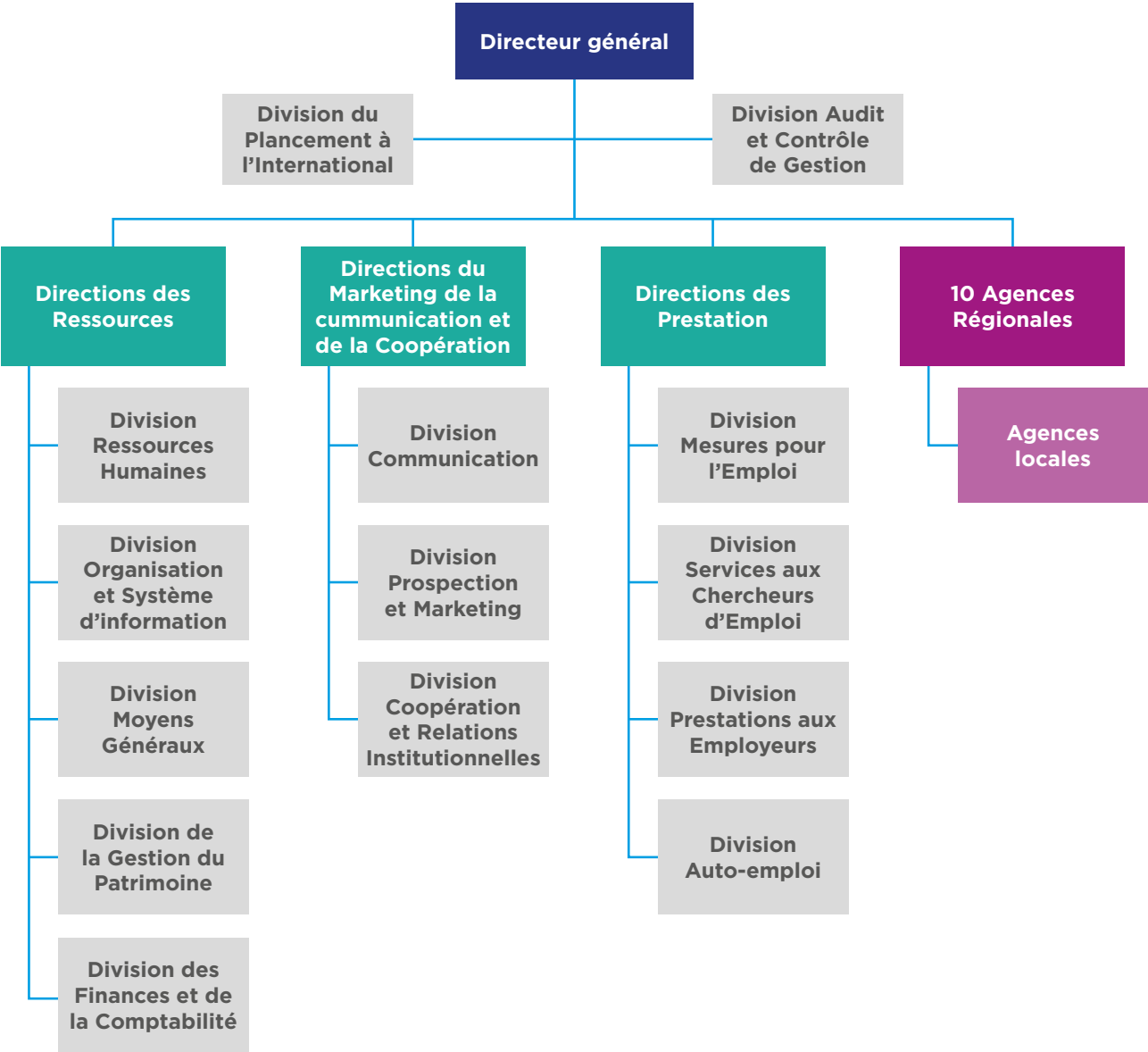
L'illustration ci-dessous propose un aperçu de la feuille de route du dispositif pour le suivi et l'évaluation des Agences mobiles en interne à l'ANAPEC.



#### Entités ANAPEC impliquées

DMCC + DAR	DP	DR	DR	DR + DMCC	DR+DP+DMCC
DCRI + DPM + DAR + GFA	DSCE + GPA + DAF + GFA	DGP + DMG + GFA	DGP + DMG + GFA	DOSI + DC + DGP + DPM + GFA	DRH + DSCE + GFA

# Organigramme ANAPEC



<b>DAE</b>	Division Auto-Emploi
<b>DAR</b>	Directeur de l'Agence Régionale
<b>DC</b>	Division Communication
<b>DCRI</b>	Division Coopération et Relations Institutionnelles
<b>DGP</b>	Division Gestion du Patrimoine
<b>DMCC</b>	Direction du Marketing, Communication, et de la Coopération
<b>DMG</b>	Division des Moyens Généraux
<b>DOSI</b>	Division Organisation et Systèmes d'Information

<b>DP</b>	Direction des Prestations
<b>DPE</b>	Division Prestations aux Employeurs
<b>DPM</b>	Division Prospection et Marketing
<b>DR</b>	Direction des Ressources
<b>DRH</b>	Division des Ressources Humaines
<b>DSCE</b>	Division Prestations aux Chercheurs d'Emploi
<b>GFA</b>	GFA Consulting Groupe, société retenue pour la mise en œuvre du projet (chef de fil)

A man wearing a light-colored cap and a dark vest over a light shirt is seated at a desk, typing on a keyboard. A woman in a dark top stands behind him, looking at the screen. The scene is overlaid with a semi-transparent yellow filter. The word 'Anajit' is centered in a stylized font, with 'Ana' in purple and 'jit' in white.

Anajit



## 4 - Résultats et chiffres

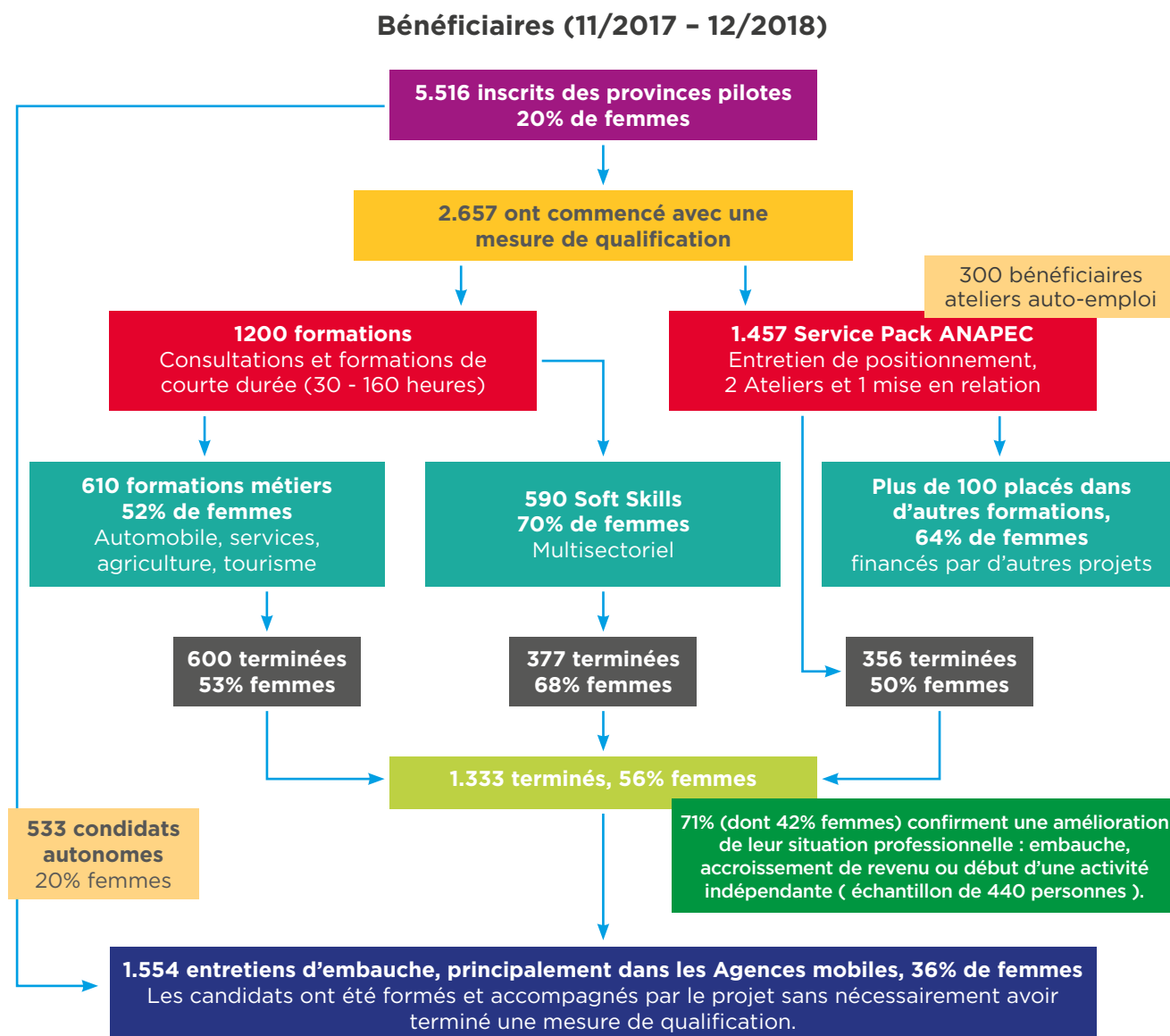
## 4 - Résultats et chiffres

### Est-ce que ça marche ?

#### Résultats du service au client

Mi-décembre 2018, 14 mois après le démarrage des prestations dans les provinces pilotes et huit mois après l'introduction des Agences mobiles dans toutes les provinces pilotes, les chiffres atteints se présentent comme suit :

Figure 16 : Groupe cibles atteints



Au total, 5.516 personnes se sont inscrites sur la période de mise en œuvre dans les provinces pilotes, dont 20% sont des femmes. Le graph illustre le parcours de ces personnes inscrites : Plus de 553 d'entre elles ont cherché un emploi de manière autonome suite à leur visite de l'agence, 2.657 ont pris part à une mesure de qualification – soit au Service Pack ANAPEC, soit à une formation.



1.333 personnes ont terminé avec succès une mesure de qualification (formation ou « Service Pack », dont 56% sont des femmes. Le taux de femmes qui terminent une formation modulaire Soft Skills atteint 68%, ceux qui terminent un Service Pack (entretien, deux ateliers et une mise en relation) atteint 50%. Il faut noter que ce type de mesure n'est pas offert « en bloc » et qu'au moment de l'évaluation, la plupart des bénéficiaires n'a pas encore terminé la mesure. Toutefois, ceci démontre que lorsque les femmes sont bien accompagnées par un service ciblé, les femmes persèverent dans leur démarche d'insertion, en comparaison avec les hommes.

Enfin, au total plus de 1.554 personnes inscrites ont été accompagné jusqu'à un entretien d'embauche, dont 36% des femmes.

Il faut noter que les entretiens de recrutement ne débouchent pas systématiquement sur une insertion professionnelle dû à divers facteurs, tels que :

- Le candidat retenu est sur une liste d'attente.
- Le candidat sélectionné ne se présente pas pour la signature du contrat.
- L'entreprise reporte le début de travail.
- L'entreprise a finalement opté pour le recrutement interne.

## Chiffres par province

Les chiffres varient de province par province. Ils changent chaque jour avec des effets significatifs, dépendamment de la fin d'une formation et des offres d'emploi. Afin de pouvoir comparer les provinces, il faut aussi prendre en considération leurs différences des provinces, leurs surfaces et le temps de déplacement de l'Agence mobile, le nombre des communes pilotes retenu qui implique la fréquence de leur visite, et des options pour l'insertion qui est, normalement, plus vite que l'accompagnement pour la création d'un auto-emploi. Voici quelques exemples :

**Tableau 13 : Différences des provinces**

Aspect	Sidi Kacem	Fahs-Anjra	Berkane	Taounate
Surface province (km <sup>2</sup> , arrondi)	4.000	330	2.000	5.600
Nombre de communes pilotes servis	2	7	3	7
Nombre d'Agent de conseil	2	1	1	2
Type d'Agence mobile	Semi-remorque	Camion	Camion	Camion
Possibilités d'insertion	Oui	Oui	Oui, surtout saisonnière (agriculture, tourisme)	Faible

Pourtant, il est toujours intéressant de voir les résultats par province !

**Tableau 14 : Chiffres par province**

Catégorie	Berkane / O	Fahs Anjra / TTA	Sidi Kacem / RSK	Taounate / FM	Total
Nombre des personnes touchées par les Agences mobiles	650	2051	2030	785	5516
Nombre des inscrits via les Agences mobiles	487	683	1040	447	2657
Nombre de postulation aux offres d'emploi via les Agences mobiles	248	587	528	191	1554
Bénéficiaires des séances Soft Skills	155	69	152	214	590
Bénéficiaires ayant terminés les séances Soft Skills	90	19	90	178	377
Bénéficiaires des formations métiers	65	187	338	20	610

## 4 - Résultats et chiffres

### Combien ça coûte?

Le coût d'une Agence mobile peut être chiffré, notamment en termes d'acquisition mais aussi en termes de gestion et maintenance. Après quelques mois d'activité durant la phase pilote, il a été possible d'estimer le budget nécessaire pour le développement d'Agences mobiles, sous forme de camions et de semi-remorques, tout en prenant en considération les coûts communs de mise en activité. Le tableau ci-dessous permet d'avoir un aperçu détaillé de la nature des coûts.

**Tableau 15 : Coûts des Agences mobiles en Dirham H.T**

Position	Explications	Camion	Semi-remorque	Coûts communs
<b>Acquisition</b>				
Agence mobile sans internet satellitaire	Châssis, cabine, équipement selon cahier des charges	1.700.000	3.200.000	Gestion de la passation de marché
Internet satellitaire équipement	Détection du satellite automatique	174.000	174.000	Gestion de la passation de marché
<b>Contrats</b>				
Assurance châssis et véhicule		Véhicules : 2 ans ou 200.000 km premier échu, carrosserie 5 ans, équipement 1 an		
Assurance équipement				
Maintenance	Inclue pour 2 ans après remise par fournisseur			
Internet satellitaire	Débit mensuel de 15Mb/s, et 30 GB de volume de données (émission et réception)	700	700	
Géolocalisation	Inclus pour 3 ans après remise par fournisseur			
Stationnement et sécurité	En coordination et avec l'appui du Ministère de l'Intérieur et d'autres partenaires de la province			
<b>Consommables</b>				
Assurance et vignette par année		13.000	20.000	
Gasoil, par km	Sur la base de 10 Dh/litre Distances parcourues par mois / moyen : <b>Berkane</b> : 300 km - <b>Sidi Kacem</b> : 500 km <b>Taounate</b> : 1500 km - <b>Fahs-Anjra</b> : 800 km	2	7	
Gasoil, moyenne par mois	Sur la base de 10 Dh/litre	7.500 (Aller-retour quotidien 4 jours par semaine, l'Agence mobile reste à la capitale provinciale pendant la nuit)	7.500 (Agence mobile reste 5 jours dans une commune, chauffeur dort dans l'Agence mobile et reçoit un perdiem)	
Autres, mensuel	Lubrifiants moteur (AdBlue etc.), disque taghygraphe	100	200	
Groupe électrogène, mensuel		200	200	
Nettoyage intérieur par mois	Effectué par chauffeur pour le responsabiliser et donner le suivi attentif	500	500	
Nettoyage extérieur, 2 fois par mois	Station gasoil	200	200	
Recharge des extincteurs	Après utilisation ou 1x / année	200	200	
Fourniture du bureau	Cartouches imprimante, flipchart, stylos, papiers, téléphone conseillers et chauffeurs	2.500	5.000	
<b>Ressources humaines</b>				
Conseillers	Salaire ANAPEC	1	2	Gestion
Chauffeurs avec permis « E » salaire de base net		4.000	4.000	Plus charge patronale
Perdiem pour nuitée mensuel pour chauffeur de la semi-remorque (qui dort dans l'Agence mobile)	150 Dirham par nuit 22 jours de travail par mois		3.300	
Prime de performance des chauffeurs		1.000	1.000	
Gestion indirecte	Suivi de : • Direction Générale • Direction Régionale • Agence Locale			15% du temps



## 5 - Recommendations

# 5 - Recommandations

## Gestion et suivi

En vue de la mise à échelle de ce projet, et en prenant en considération les leçons apprises, certaines recommandations peuvent être faites sur le plan de la gestion et le suivi des Agences mobiles afin de permettre une réplique dans de nouvelles régions de la démarche entreprise.

Les recommandations concernent :

- 1. La logique d'intervention :** Les agences d'emploi mobile sont mentionnées dans le Plan de Développement ANAPEC. Ce plan de développement prévoit minimum une agence mobile par région. Le projet UMER a permis de piloter l'approche de mise en place d'un service de proximité ANAPEC pour les chercheurs d'emploi en zone rurale. Nous recommandons à présent, sur base des bonnes pratiques du pilote, d'introduire des agences mobiles dans les régions restantes en adoptant la même approche afin d'identifier l'agence mobile appropriée aux conditions de la région.
- 2. Les Espaces d'emploi mobiles :** Le service de proximité développé dans le cadre des Agences d'emploi mobiles se base sur une offre de service ANAPEC adaptée qui va à l'encontre du chercheur d'emploi en zone rurale. Cette offre de service est idéalement desservie à l'aide d'une agence d'emploi mobile. Cependant, il est possible de commencer par des espaces d'emploi mobiles, qui sont des espaces fixes mais changeants, mis à disposition par les autorités locales. Le conseiller mobile se déplace dans les communes, en faisant des rotations, et propose les mêmes services que dans les agences mobiles. Cela permet d'engager la démarche dans de nouvelles régions, la mise en place du cadre nécessaire, et la garantie de la présence de l'ANAPEC dans ces zones en attendant un financement pour les Agences mobiles (étude du territoire, analyse des potentiels d'emploi, recherche des acteurs et partenaires potentiels, prestataires de formation, identification des employeurs, etc). Cela nécessite au minimum un conseiller mobile et une voiture de service mise à disposition du conseiller pour effectuer les déplacements en attendant la mise en service d'une Agence mobile.
- 3. Les variantes pour les Agences mobiles :** A côté des espaces d'emploi mobiles, qui sont un premier pas dans l'expansion du service de proximité de l'ANAPEC, il existe également plusieurs variantes d'Agences mobiles. Les prototypes du camion et de la semi-remorque ont été testés dans les provinces pilotes dans le cadre du projet UMER. La stratégie met en évidence les critères qui ont poussé à ce

choix, et les nombreux avantages de ce type de véhicule pour l'offre de service proposée. Cependant, selon les conditions spécifiques de chaque région, d'autres variantes peuvent être envisagées et peuvent compléter les Agences mobiles (voir chapitre 2 – conception – dans la stratégie de mise à échelle qui documente les différentes variantes), notamment :

- La masse critique de personnes pour desservir un lieu.
  - Les conditions de routes.
  - L'accès au réseau via satellites (agences fixes ou espaces d'emploi).
  - Les contraintes financières.
  - Les moyens alternatifs pour la communication (exemple : vidéoconférence pour les entretiens bilatéraux ainsi que pour les ateliers en groupe).
- 4. Ressources humaines – le conseiller mobile:** Plusieurs facteurs doivent être pris en considération :
    - Sur base de l'expérience de mise en œuvre dans les provinces pilotes, un effectif de deux conseillers au moins par agence mobile est à prévoir afin de garantir l'efficacité ainsi que la continuité du service en cas d'absence (exploitation de l'espace « bureau » en parallèle avec la salle de formation, aussi en considération les absences de maladie, vacances, départ anticipé, etc). Pour les provinces dans lesquelles l'auto-emploi est primordial, il est recommandé qu'un Conseiller Spécialisé en Auto-Emploi se déplace dans l'Agence mobile afin de desservir les intéressés une fois par semaine par lieu.
    - La formation du conseiller mobile est un élément important dans le succès de la démarche de proximité : il faut assurer une formation qualitative, qui outille les conseillers mobiles avec les connaissances et compétences nécessaires pour répondre à l'éventail des services de l'agence mobile. Il est recommandé de proposer 5 jours de formation spécifique pour les conseillers mobiles, à la suite de la formation de base des conseillers en emploi ANAPEC.
    - Le choix du conseiller en emploi mobile est également un facteur important. En effet, le travail du conseiller dans l'Agence mobile s'avère être très diversifié et requière une personne dynamique, flexible et pluridisciplinaire afin de couvrir toutes les activités demandées. Il faut choisir parmi les meilleurs conseillers ANAPEC. Aussi, il faut prendre en compte les activités prioritaires de chaque région dans le choix du conseiller : pour une région où l'auto-emploi et les AGR sont prioritaires, il faudra choisir un conseiller qui est spécialisé dans ces thématiques.

- Enfin, le conseiller mobile est forcé de se déplacer quotidiennement pour rejoindre l'Agence mobile. Cela peut parfois durer jusqu'à 3h de trajet par jour, sans compter les risques associés et les activités supplémentaires que le conseiller doit couvrir dans le cadre de sa fonction dans l'Agence mobile. La nature du travail d'un conseiller mobile par rapport à un conseiller en agence fixe est plus complexe et le flux de personnes à traiter peut-être très important. Pour motiver les conseillers mobiles et compenser leurs efforts supplémentaires pour garantir leur longévité dans le service, nous recommandons d'instaurer une prime de déplacement qui prennent en compte ces aspects et rende la fonction plus attrayante.

**5. Ressources humaines – le chauffeur :** La fonction du chauffeur va au-delà de la simple conduite du véhicule. Il sert d'agent de sécurité et gère également la réception en donnant les informations basiques sur les services de l'agence mobile aux clients. Donner la bonne information dès l'arrivée des bénéficiaires fait gagner beaucoup de temps et explications au conseiller par la suite, qui peut se concentrer directement sur l'orientation professionnelle du bénéficiaire. En cas de flux important, le chauffeur gère également les arrivées et le timing des entretiens de chacun. Il faut dès lors prendre en compte ces aspects au moment du recrutement des chauffeurs des agences mobiles. En plus, en cas d'absence d'un chauffeur, il faut pouvoir faire appel à un remplaçant qui puisse rapidement et de manière flexible prendre en charge ces fonctions. Nous recommandons dès lors de recruter un chauffeur supplémentaire pour chaque 6 agences mobiles. Ce remplaçant sera déployé dans les Agences mobiles de différentes régions de manière flexible, et garantira la continuité de l'activité lors des absences et congés des autres chauffeurs.

**6. La relation avec l'Agence fixe et autres conseillers :**

- Il est essentiel de favoriser un lien direct et effectif entre les conseillers mobiles et le personnel de l'Agence locale fixe. Pour ce faire, nous recommandons d'intégrer l'agence mobile à la rotation de fonctions des conseillers ANAPEC (planning hebdomadaire) afin qu'ils puissent être impliqués à intervalles réguliers dans les activités de l'Agence mobile et assurer une rotation permanente en eux pour le soutien au conseiller mobile ANAPEC. Nous recommandons également qu'une personne ressource par agence locale soit désignée pour la coordination avec l'Agence mobile.

- Pour un accompagnement spécifique des chercheurs d'emploi orientés vers l'auto-emploi, un conseiller spécialisé en auto-emploi ANAPEC doit se déplacer à intervalles réguliers dans l'Agence mobile. Le conseiller mobile favorise cet échange en organisant des rendez-vous groupés pour le conseiller spécialisé. A défaut de pouvoir se déplacer, des entretiens via skype peuvent être proposés (testés dans toutes les provinces avec un retour favorable des clients).

**7. Communication, sensibilisation et visualisation :**

Le travail de communication, sensibilisation et visualisation a été un grand atout dans la démarche de proximité et un facteur de réussite des Agences mobiles. Nous recommandons vivement de continuer à travailler avec un expert en relations-publique/multimédia qui puisse développer, mettre à jour et renseigner des capsules vidéo, les photos, et les postes sur les réseaux sociaux, notamment alimenter la page Facebook informant le planning et la localisation des Agences mobiles). Cela constituera notamment une activité principale dans le déploiement des Agences mobiles et du service de proximité dans de nouvelles régions. Le travail de communication autour des métiers porteurs est développé sur base des veilles ANAPEC, qui sont conduites et actualisées chaque année. Il va de soi que l'information doit évoluer avec l'environnement économique.

**8. Les contrats de maintenance :** La maintenance des Agences mobiles engendre l'acquisition de compétences supplémentaires pour les divisions en charge au sein de l'ANAPEC. Nous recommandons de renforcer les capacités des équipes ANAPEC responsable de la maintenance afin d'améliorer le suivi et la gestion des agences. Cela concerne en particulier la capacité à rédiger des cahiers de charge pour la sous-traitance de la maintenance (aspects à prendre en compte, le suivi nécessaire, etc).

**9. L'amélioration continue :** La phase pilote des Agences mobiles a permis un premier cycle de mise en œuvre et d'évaluation des prestations. Il est nécessaire d'introduire une logique d'amélioration continue et un suivi qualitatif des services, notamment par la mise en place d'un dispositif de suivi et évaluation afin de toujours adapter et améliorer les prestations offertes à travers d'un coordinateur des Agences mobiles au sein de la Direction Générale qui gère une équipe provenant de différents Départements avec leurs Divisions respectives.



## 5 - Recommandations

### Communiquer, communiquer, communiquer

Un élément essentiel pour une mise en œuvre réussie concerne la communication autour des Agences mobiles, en interne comme en externe. Une nouvelle approche implique par définition un changement organisationnel mais aussi des nouvelles responsabilités. Pour garantir l'adhésion des acteurs, il faut obligatoirement démontrer l'utilité du nouveau service. Cela concerne d'une part les acteurs impliqués dans la mise en œuvre au sein de l'ANAPEC, et d'autre part les utilisateurs finaux, les chercheurs d'emploi en zone rurale. Nous recommandons dès lors d'enclencher dès la conception une démarche de conduite de changement en favorisant une communication simple, régulière et ciblée.

#### Accompagner le changement interne

L'introduction d'Agences mobiles au sein de l'ANAPEC a touché toutes les trois Directions avec presque toutes leurs Divisions : Il a fallu dès lors familiariser tous les services aux nouvelles tâches et responsabilités engendrées par ce nouveau service. L'adhésion dès le départ des divisions spécifiques a été favorisée par une communication interne ciblée. Les éléments qui ont facilité cette réussite sont les suivants :

- Introduction d'un coordinateur/une personne responsable des Agences mobiles au sein de la Direction Générale ANAPEC. Il faut également désigner un correspondant à niveau régional et local (dans ce cas, le directeur de l'agence locale).
- Élaboration d'une feuille de route qui montre l'implication de toutes les divisions pertinentes pour l'introduction des Agences mobiles.
- Communiqués internes signés par le Directeur Général afin de responsabiliser les différentes instances.
- Articles sur l'avancée du projet, publiés dans l'intranet ANAPEC « Anaproche ».

#### Accompagner la mise en œuvre en externe

L'objectif est de rendre les Agences mobiles attractives pour les chercheurs d'emploi avec ses coutumes et habitudes.

En premier lieu, l'apparence de l'Agence mobile doit donner un message facilement décriptable qui corresponde au contexte marocain. Pour cela, un habillage externe des Agences mobiles avec des couleurs joyeuses et modestes a été retenu qui visualise le processus d'accompagnement offert par ANAPEC. Bien qu'essentiel, l'apparence externe ne remplace évidemment pas le besoin d'informer

**“ Nous prenons seulement les meilleures conseillers pour le travail dans une Agence mobile ”**

Recommandation de M. Moulay Driss Goumghar,  
Directeur régional Fès Saïs,  
Fès CNSS, 03/2017.

le groupe cible sur la fonction, les prestations et les offres de l'Agence mobile. Cela implique aussi d'assurer une présence permanente d'un représentant ANAPEC qui est en mesure d'expliquer les offres (et les limites) de la prestation.

Un des grands atouts de la démarche de l'Agence mobile est son rôle de levier pour d'autres partenaires actifs dans l'accompagnement de chercheurs d'emploi. Il est en effet apparu que l'Agence mobile a permis de mettre en réseaux une série d'acteurs clés, tant du secteur public, que du secteur privé et de la société civile, et a dès lors servi d'élément intégrant pour le travail de tous ces acteurs. Cela concerne par exemple les acteurs du secteur public qui proposent des offres de formations et qui offrent de financement de projets, les acteurs privés qui eux ont la connaissance et l'information sur les métiers, et peuvent conduire le recrutement des candidats, et la société civile qui offrent des prestations spécifiques, notamment pour des groupes cibles. Grâce à son modèle de partenariats dynamiques, l'Agence mobile a servi de catalyseur pour rassembler toutes ces offres et offrir un service de proximité complet, avec l'implication de tous. Une situation « gagnant-gagnant » pour les acteurs impliqués- que rêver de plus pour un tel dispositif ?

## Checklist pour l'extension

Une checklist pour les étapes à prendre en compte pour l'extension est présentée ci-dessous :

**Tableau 16 : Checklist pour la mise à échelle**

Aspect	Recommandation
<b>Conception des Agences mobiles</b>	
Ciblage	<p>L'affectation de l'Agence mobile dans toute région donnée, doit être précédée par une mission d'évaluation visant à :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifier les caractéristiques et spécificités du groupe cible, ainsi que les obstacles et défis auxquels il est confronté pour s'insérer dans la vie active.</li> <li>• Dresser le profil économique de la région ciblée et déterminer les secteurs potentiels pour l'emploi et l'auto emploi des jeunes.</li> <li>• Déterminer les opportunités basées sur les spécificités de chaque Province.</li> <li>• Présélectionner les communes rurales jugées prioritaires.</li> <li>• Identifier les acteurs régionaux et locaux (secteur public, secteur privé et secteur associatif).</li> </ul>
Partenariat avec les autorités locales	<p>Le déploiement de l'Agence mobile et la mise en œuvre de l'offre de services nécessite un cadre de partenariat avec les autorités locales permettant de clarifier les attentes et apports de chaque partie.</p> <p>Les aspects cogérés dans le cadre de ce partenariat sont notamment liés à :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sécurité.</li> <li>• Lieux de parking et de stationnement.</li> <li>• Mobilisation des jeunes ciblés.</li> <li>• Mobilisation des acteurs locaux.</li> <li>• Définition des circuits mensuels et hebdomadaires.</li> </ul>
Aménagement interne	<p>Demander au fabricant de réaliser des maquettes 3D avant de lancer le processus de fabrication.</p> <p>Des simulations avec des maquettes des meubles sont aussi très utiles.</p>
<b>Gestion des Agences mobiles</b>	
Circuits mensuels	<p>Le planning mensuel des communes rurales desservis par l'Agence mobile doit être établi et en permanence mis à jour en commun accord avec les autorités locales, en se basant sur les flux enregistrés des chercheurs d'emploi.</p>
<b>Ressources humaines</b>	
Conseillers en emploi de l'Agence mobile	<p>En fonction de la dynamique économique de la Région d'affectation de l'Agence mobile, les services sollicités sont soit à dominance «Emploi Salarié» ou «Auto Emploi». Par conséquent, il est important de recruter et former les conseillers en emploi sur cette base.</p>
Conseillers en emploi de l'Agence fixe	<p>Mettre en place un système de rotation garantissant le soutien technique du conseiller en emploi de l'agence fixe à celui affecté à l'Agence mobile, moyennant une présence périodique (une fois tous les quinze jours), notamment lors d'opérations générant un important flux de chercheurs d'emploi (exp. opérations de recrutement massif).</p>
Conseiller spécialisé en auto-emploi	<p>Etant donné que l'intervention du conseiller mobile se limite à la sensibilisation et l'information des porteurs de Projet, il est fortement recommandé d'intégrer dans la grille d'évaluation mensuelle et annuelle du Conseiller Spécialisé en Auto Emploi l'accompagnement des clients de l'Agence Mobile.</p> <p>La fréquence de présence dans l'Agence mobile dépend du flux des porteurs de projets.</p>
Chauffeurs des Agences mobiles	<p>Recruter via une agence d'Intérim des chauffeurs expérimentés, qui au-delà de la maîtrise de la conduite doivent être à la fois capables et disposés à :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prendre en charge le suivi de l'état technique du véhicule.</li> <li>• Contribuer à la gestion de flux des clients.</li> <li>• Veiller à la sécurité des biens et des personnes.</li> <li>• Prendre en charge toute éventuelle opération de montage et démontage.</li> </ul>
<b>Exploitation des Agences mobiles</b>	
Déploiement sur site	<p>Respecter scrupuleusement les procédures de déploiement et de repli de de l'Agence mobile et procéder à un contrôle régulier des checklist quotidiennes.</p>
Maintenance	<p>Mettre en place un système rigoureux d'entretien curatif et préventif basée sur la déclaration à temps réel de toute anomalie survenue, qui permet de faire intervenir les techniciens concernés dans les plus brefs délais.</p> <p>La communication via des groupes whatsapp est fortement indiquée.</p>
Produits consommables	<p>Assurer une bonne gestion du stock des produits consommables sans lesquels l'Agence mobile ne peut être déployée :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Internet satellitaire (volume de données émises et reçues par mois).</li> <li>• AdBlue (Additif anti-pollution).</li> <li>• Disques d'enregistrement des tachygraphes.</li> <li>• Gasoil du groupe électrogène.</li> <li>• Antigél du groupe électrogène.</li> </ul>
Durée de validité	<p>Veiller au renouvellement de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La charge des extincteurs (chaque année - le mois de novembre).</li> <li>• L'homologation des enregistreur chronotachygraphe (chaque deux années).</li> </ul>
Plateformes de suivi	<p>Créer un corps de correspondants régionaux formés et chargés du suivi des Agences mobiles via l'exploitation des plateformes informatiques disponibles.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plateforme de géolocalisation.</li> <li>• Plateforme de télésurveillance.</li> <li>• Plateforme de suivi de consommation du débit Internet.</li> <li>• Plateforme de suivi de consommation du carburant.</li> </ul>

A photograph of a group of people sitting on a patterned sofa in a room. The image is overlaid with a semi-transparent purple filter. On the wall behind them is a framed picture and a decorative object. The word "Anajit" is written in the center in a white serif font, with the "ji" in yellow.

Anajit

# Annexes

# Annexe 1 : Glossaire

## Activité génératrice de revenus (AGR)

Activité de production de biens et services à des fins de vente. Elle vise à favoriser l'insertion des populations pauvres et vulnérables dans le tissu économique et social ainsi que contribuer à la promotion des produits du terroir.<sup>1</sup>

## Agent de conseil

Conseillers en emploi déployant les prestations de service au niveau des Agences mobiles ANAJIT. Ils sont recrutés dans le cadre du projet UMER et répondent aux exigences du recrutement des conseillers de l'ANAPEC : niveau de formation, expérience professionnelle, âge... En outre, ils ont été intégrés dans le cycle de formation de base de l'ANAPEC et ont passé une période d'immersion au niveau des agences locales de rattachement pour se familiariser avec leurs tâches et se préparer à le faire de façon indépendante au niveau des agences ANAJIT.

## Agri-skills

Complément de la valise pédagogique Induskills, développé dans le cadre du projet UMER. Cette valise est composée de 11 modules de soft skills, dont 9 sont issus de la valise de base Induskills avec une adaptation au domaine agricole, les deux modules supplémentaires couvrent la prévention contre l'usage des drogues et le harcèlement sexuel.

## Analyse SWOT

Outil de prise de décision permettant d'étudier les options possibles en prenant en considération les forces, faiblesses, opportunités et menaces de chaque alternative.

## ANAJIT

Nom attribué aux agences mobiles ANAPEC, proposé et retenu dans le cadre du projet UMER. Cette expression en darija marocaine signifie «Je suis arrivé».

## Auto-emploi

Travail indépendant ou travail autonome. Ce terme fait référence à l'emploi dont la rémunération est directement liée au bénéfice et dont le titulaire prend les décisions de gestion affectant l'entreprise. Il est aussi tenu responsable de la bonne santé de l'entreprise.

## Association

« La convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun, de façon permanente leurs connaissances ou leur activité dans un but autre que de partager des bénéfices » Dahir du 15 novembre 1958.<sup>2</sup>

## Coopérative

Entreprise créée par des personnes physiques et/ou morales, qui se sont mises d'accord volontairement pour commercialiser leurs produits ou services en commun ou pour décrocher des prestations ou du travail en utilisant leurs ressources matérielles ou techniques combinées. Cette entreprise est gérée selon la loi et les principes des coopératives.<sup>3</sup>

## Convention de partenariat

Convention par laquelle les parties prenantes négocient les principales règles qui régiront leurs interactions futures et les droits et obligations de chacun. Cette convention est la base sur laquelle elles s'appuieront par la suite pour exécuter leurs engagements et aussi en cas de litige.

## Employabilité

La capacité à obtenir un emploi initial, à conserver son emploi, et à trouver un autre emploi si nécessaire. Autrement dit, c'est la « capacité que possède un individu à obtenir un emploi satisfaisant compte tenu de l'interaction entre ses propres caractéristiques personnelles et le marché du travail ». <sup>4</sup>

## Entretien de positionnement

Première prestation de service de l'ANAPEC où le conseiller en emploi fait un diagnostic sur la situation du chercheur d'emploi lui permettant de repérer les difficultés chez ce dernier et/ou des points forts et des qualifications latentes pouvant constituer chez lui un nouvel emploi métier. La finalité de cet entretien est de monter conjointement avec le bénéficiaire un plan d'action individualisé.

1 - [www.indh.ma](http://www.indh.ma)

2 - Le guide marocain des associations (<http://www.fcs.ma/>)

3 - [www.odco.gov.ma](http://www.odco.gov.ma)

4 - Les outils de l'employabilité du BIT pour faciliter l'insertion professionnelle des jeunes, (2013). Carine Ollivier (Gret) en collaboration avec Federico Barroeta et Agnès Matha (BIT). Page 2



<b>Espace d'Emploi Mobile</b>	Espaces de travail chez des institutions partenaires du projet UMER dans les communes pilotes dans lesquels les agents de conseils se déplaçaient avant l'arrivée des agences mobiles pour déployer les prestations de service ANAJIT (entretiens de positionnement, formations...). L'objectif de cet espace était de mieux connaître le public cible et de commencer à déployer les prestations et les adapter bien avant l'arrivée des UM.
<b>Formations à la carte</b>	Formation mise en œuvre sur demande explicite des entreprises, afin d'assouvir leurs besoins de recrutement.
<b>Formation de courte durée</b>	Formation allant d'une semaine à 2 à 3 mois au maximum.
<b>Indu-skills</b>	Valise pédagogique de base des compétences comportementales, développée dans le cadre du projet UMER. Composée de 10 modules introductifs aux soft skills, cette valise s'étale sur 60 heures et, bien qu'elle soit transversale, elle est adaptée aux spécificités du domaine industriel marocain.
<b>Manuel de gestion</b>	Manuel développé dans le cadre du projet UMER, relatant les informations qui permettent d'assurer la bonne utilisation et gestion des agences mobiles ANAJIT en fonction des caractéristiques de chacune (semi-remorque, camion).
<b>Manuel de procédure</b>	Manuel développé dans le cadre du projet UMER, relatant les procédures à suivre pour assurer leur utilisation optimale des agences mobiles ANAJIT.
<b>Niveau bac</b>	Niveau de qualification pour les personnes n'ayant pas réussi à décrocher leur baccalauréat suite à leurs études en 3 <sup>ème</sup> et dernière année du lycée.
<b>Niveau qualification</b>	Diplôme sur 15 mois d'études accessible pour les candidats ayant au moins le niveau de la 3 <sup>ème</sup> année du collège et aux candidats titulaires d'un diplôme de spécialisation professionnelle dans le cadre de passerelles internes.
<b>One stop shop</b>	Technique de vente qui consiste à offrir au consommateur la possibilité de réaliser tous ses achats dans le même endroit.
<b>Partenariat territorial</b>	Partenariat visant le développement d'une zone territoriale bien définie.
<b>Processus de changement</b>	Etapes du changement allant de l'inaction, la prise de conscience de la nécessité de changer, la préparation, l'action jusqu'au maintien ou la consolidation.
<b>Régionalisation</b>	Décentralisation des pouvoirs de l'état en les transférant aux régions. Au Maroc, la régionalisation avancée a découpé le pays en 12 régions au lieu de 16, soit une réduction de 25%. A ce stade, ce sont les élus régionaux, provinciaux et communaux qui sont en charge du développement local et doivent impulser une nouvelle dynamique plus proche des besoins des citoyens. <sup>5</sup>
<b>Services de proximité</b>	Une prestation locale mise à la disposition d'une communauté dans un territoire donné.
<b>Service Pack</b>	L'un des indicateurs du projet UMER, reflétant la prestation composée d'un entretien de positionnement, deux ateliers de formation et une mise en relation.
<b>Soft Skills</b>	Constituent le socle fondamental permettant la réussite dans le milieu du travail. Elles désignent les compétences comportementales ou interpersonnelles <sup>6</sup> et comprennent entre autres la communication, l'écoute active, la résolution de problèmes et gestion des conflits, le travail en équipe, la gestion du temps, l'intelligence émotionnelle, la flexibilité, la prise de décisions, ... etc.

<sup>5</sup> - La responsabilité des élus dans le cadre de la régionalisation avancée. (2017). Ouvrage collectif réalisé par l'association Tafra, page 3

<sup>6</sup> - Robles, M. M. (2012). Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today's workplace. Business Communication Quarterly, 75(4), 453-465.

## Annexe 1 : Glossaire

### Technicien

Niveau de qualification pouvant être décroché après 2 années d'études pour le public ayant un niveau bac seulement (sans avoir décroché leur baccalauréat).

### Technicien spécialisé

Niveau de qualification pouvant être décroché après 2 années d'études pour le public ayant décroché le baccalauréat ou après 3 années d'études dans le cadre des passerelles internes (de niveau technicien).

### Très-petite-entreprise (TPE)

Selon Maroc PME, c'est une entreprise ayant un chiffre d'affaires inférieur à 10 MDH. D'autres établissements ajoutent d'autres critères comme l'effectif qui varie entre 2 et 10 salariés.

### Unité mobile

Agence mobile ANAPEC. Le concept et les prestations de cette agence sont développés dans le cadre du projet UMER.



A group of seven women, dressed in traditional Saudi clothing including abayas and headscarves, are standing in a line in front of a large white truck. The truck is equipped with a crane and has the number '140-280' visible on its side. In the background, there is a light-colored building with a window and some decorative elements. The entire image is overlaid with a semi-transparent yellow filter.

Anajit

# Annexe 2 : Projet UMER

**Note sur la terminologie :** Le terme « Unité mobile » est utilisé dans le cadre du projet UMER. Il s'agit d'une terminologie propre au projet ; L'ANAPEC quant à elle utilise le terme Agence mobile. Les chiffres se réfèrent à la fin de l'Décembre 2018, une année après le démarrage des prestations dans les provinces pilotes et six mois après l'introduction des Agences mobiles dans toutes les provinces pilotes. Ils changent chaque jour, surtout après le démarrage des services dans les Unités mobiles. Les indicateurs du projet seront facilement atteints à la fin du projet – bien que la phase de la mise en œuvre ait été écourtée de 12 mois.

Dans son Plan de Développement 2017-2021, l'Agence Nationale de Promotion de l'Emploi et des Compétences, ANAPEC, prévoit l'acquisition des agences mobiles pour rapprocher l'emploi du monde rural (Axe 1, activité 3). Le Plan de Développement prévoit également la mise en place d'une offre de service adaptée aux populations rurales (Axe 2, activité 4) et adaptée aux personnes à bas niveau scolaire (Axe 2, activité 8). En 2015, la coopération allemande au développement (Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit, GIZ) a développé la conception du projet qui a été traduite dans une proposition de projet (offre) au Ministère fédéral de la Coopération économique et du développement (Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, BMZ). La GIZ a ainsi reçu la commission pour la mise en œuvre du projet. Le marché a été attribué au groupement GFA Consulting Group (chef de fil)/Thalys Conseil.

Aperçu du projet UMER	
Projet	Unités mobiles pour l'amélioration de l'employabilité pour la population rurale au Maroc (UMER).
Organisme de tutelle	Ministère du Travail et de l'Insertion Professionnelle.
Maître d'œuvre	ANAPEC.
Source de financement	Ministère fédéral de la Coopération économique et du développement (Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, BMZ) à travers la Coopération technique allemande GIZ.
Consultant pour la mise en œuvre	GFA Consulting Group.
Objectif du projet	L'employabilité de la population des zones rurales et périurbaines des provinces pilotes s'est améliorée dans des secteurs sélectionnés, entre autres l'eau, l'énergie et le tourisme durable.
Indicateurs	<div><div>1-</div><div>1.000 personnes (dont 300 femmes) des provinces sélectionnées ont obtenu une attestation écrite comme preuve de la participation réussite à une mesure de qualification (mobile).</div></div> <div><div>2-</div><div>70 % d'au moins 15 employeurs confirment que l'employabilité des participant(e)s dans les domaines qui les concernent s'est améliorée.</div></div> <div><div>3-</div><div>50 % des participant(e)s (dont 30 % de femmes) qui ont participé aux mesures de qualification avec succès (attestation), confirment une amélioration de leur situation professionnelle (p. ex. embauche, début d'une activité indépendante, accroissement des revenus).</div></div>
Composantes	<div><div>1-</div><div>Les conditions nécessaires pour la mise en œuvre décentralisée des actions de qualification axée sur l'emploi dans les provinces pilotes sont créées.</div></div> <div><div>2-</div><div>Dans les provinces pilotes sélectionnées, la population rurale profite des offres (mobiles) de formation axées sur l'emploi dans des secteurs sélectionnés — entre autres l'eau, l'énergie et le tourisme durable.</div></div> <div><div>3-</div><div>Les potentiels de diffusion de l'approche des unités (mobiles) de formation sont définis.</div></div>
Population ciblée	Femmes et hommes défavorisés, au chômage ou en sous-emploi dans le milieu rural et périurbain.
Sites d'intervention	4 provinces.
Durée du proje	Phase d'orientation : 3 mois (2016). Phase de mise en œuvre : 24 mois (01/2017 – 12/2018).

## Modèle de résultats

L'instrument décrit de façon imagée l'option stratégique retenue. Il aide à formaliser une conception commune de la piste de changement retenue compréhensible pour tous les acteurs.

L'objectif du projet est intégré dans le modèle de résultat : « L'employabilité de la population des zones rurales et périurbaines des provinces pilotes s'est améliorée dans les secteurs sélectionnés. » Le projet est responsable pour atteindre cet objectif. L'objectif global, par contre a d'autres facteurs qui l'influencent, la raison pour laquelle l'objectif se trouve en partie hors de la zone d'intervention du projet (amélioration de la situation de l'emploi). Cet objectif mène, pour sa part à l'amélioration de l'emploi dans toutes les provinces. Pour atteindre cet objectif, la standardisation du dispositif (composante 3) est essentielle.

Au début du projet, il est nécessaire de créer les conditions nécessaires : choisir les provinces pilotes et le concept des Unités mobiles pour après identifier les acteurs du projet (composante 1).

La composante 2 est la composante principale : Il faut non seulement acquérir et opérationnaliser les Unités mobiles, mais aussi travailler sur l'écosystème avec les partenaires identifiés afin que la population rurale bénéficie des prestations adaptées pour faciliter leur intégration dans le marché de travail. Ce service au client, au chercher d'emploi est la finalité du projet.

### Modèle de résultats

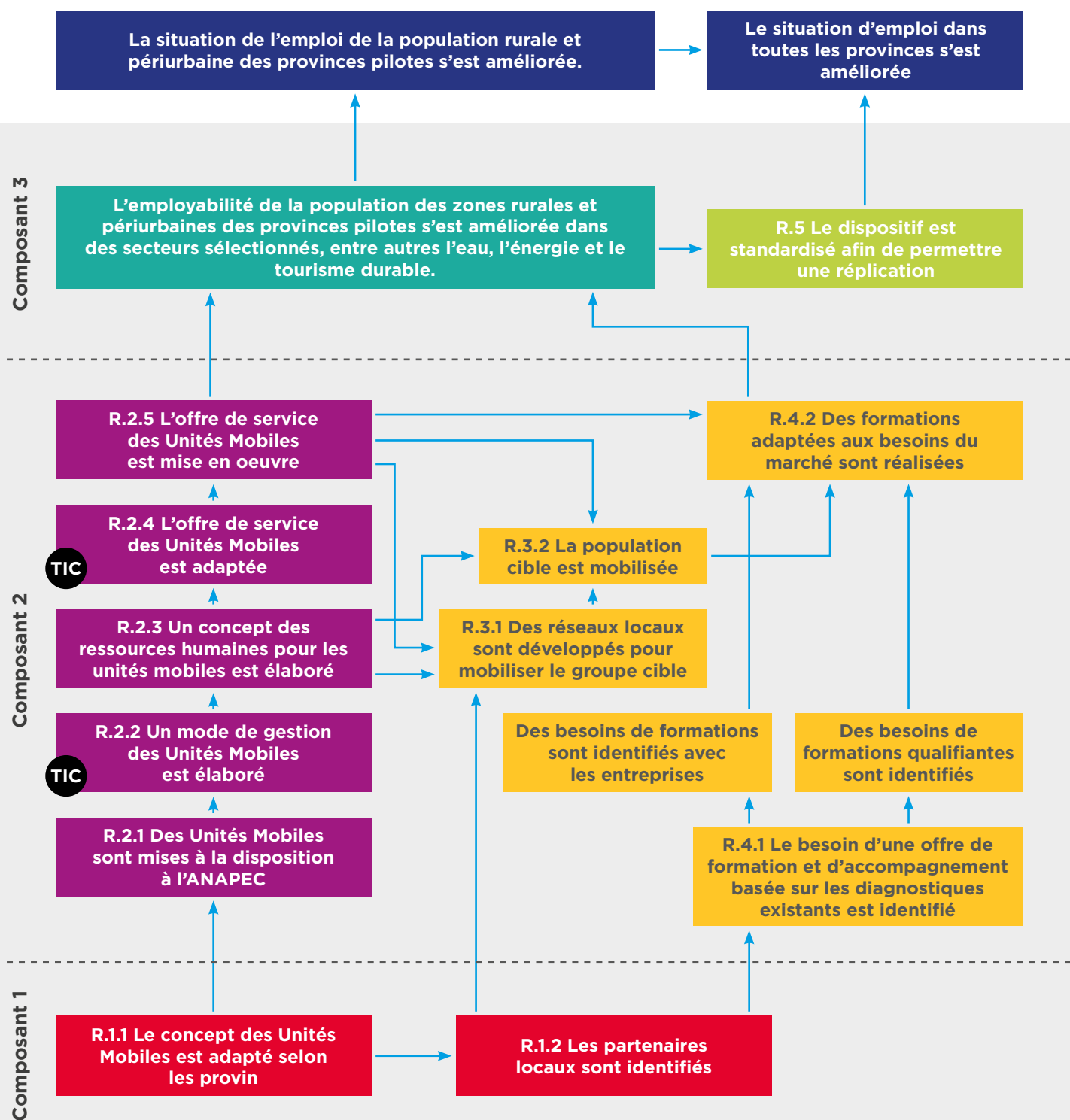
Le modèle de résultats est un modèle, c'est-à-dire une image simplifiée de la réalité qu'il ne peut prétendre de représenter à part entière. Il représente les changements positifs, complémentaires et interdépendants. Il est une synthèse de l'orientation stratégique et de la conception du projet et il montre dans quels domaines des activités doivent être engagées. Il décrit les changements (résultats) qui sont en relation causale les uns avec les autres.

GIZ : La Gestion des Coopérations dans la Pratique (2015).





Figure 17 : Modèle de résultats



## Composante 1

Les conditions nécessaires pour la mise en œuvre décentralisée des actions de qualification axée sur l'emploi dans les provinces pilotes sont créées.

**Tableau 17 : Indicateurs de la composante 1**

Indicateurs	Achèvement
Pour les provinces pilotes, on dispose d'une analyse des potentiels d'emploi des ruraux dans des secteurs sélectionnés (notamment eau, énergie et tourisme durable).	Plus de 20 provinces de 6 régions ont été analysées sur base des critères suivants : (1) du potentiel économique, (2) du nombre, de la mobilité et de la précarité des bénéficiaires, (3) de l'implication, de la motivation et de la capacité des acteurs régionaux et locaux et (4) de la synergie avec d'autres projets. Pour chaque région, le besoin d'emploi a été identifié à base des informations disponibles (monographies, veille ANAPEC, entre autres). Une matrice résume les (a) opportunités d'insertion, (b) les opportunités des activités génératrices de revenus, (c) les métiers potentiels et (d) le service à offrir par le projet.
Pour les provinces pilotes, on dispose d'une analyse des besoins de qualification des ruraux dans des secteurs sélectionnés (notamment eau, énergie et tourisme durable).	
Les établissements de formation initiale et continue qui se mettent à proposer des actions (mobiles) de qualification destinées aux ruraux dans les provinces pilotes sont recensés sur la base de critères définis.	<p>Pour chaque province pilote, un rapport de la province a été établi qui résume, entre autres, le choix des établissements de formation initiale et continue sur base de critères suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Accréditations / reconnaissance de l'établissement.</li> <li>• Prestations selon groupe cible ; rural et périurbain.</li> <li>• Prestations de moyen niveau-scolaire.</li> <li>• Possibilité de logement et service traiteur pour les bénéficiaires.</li> <li>• Flexibilité de mettre en place des formations courte durée avec des formateurs.</li> <li>• Possibilité de formation-emploi en coopération avec des entreprises.</li> <li>• Autres justifications (exemple : contribution entreprise, possibilité de financement par le dispositif régional etc.).</li> </ul>

## Résultat 1 : Concept et partenaires

### Résultat 1.1

Le concept des Unités Mobiles est adapté selon les provinces pilotes identifiées.

Le concept a été élaboré en étroite coopération avec l'ANAPEC basé sur les analyses des sites pilotes potentiels. Il a été convenu que les Unités mobiles sont un type d'agence mobile ANAPEC et doivent offrir des services adaptés au groupe cible (milieu rural et périurbain, surtout non-diplômés) qui est relativement nouveau pour l'ANAPEC.

### Produits développés

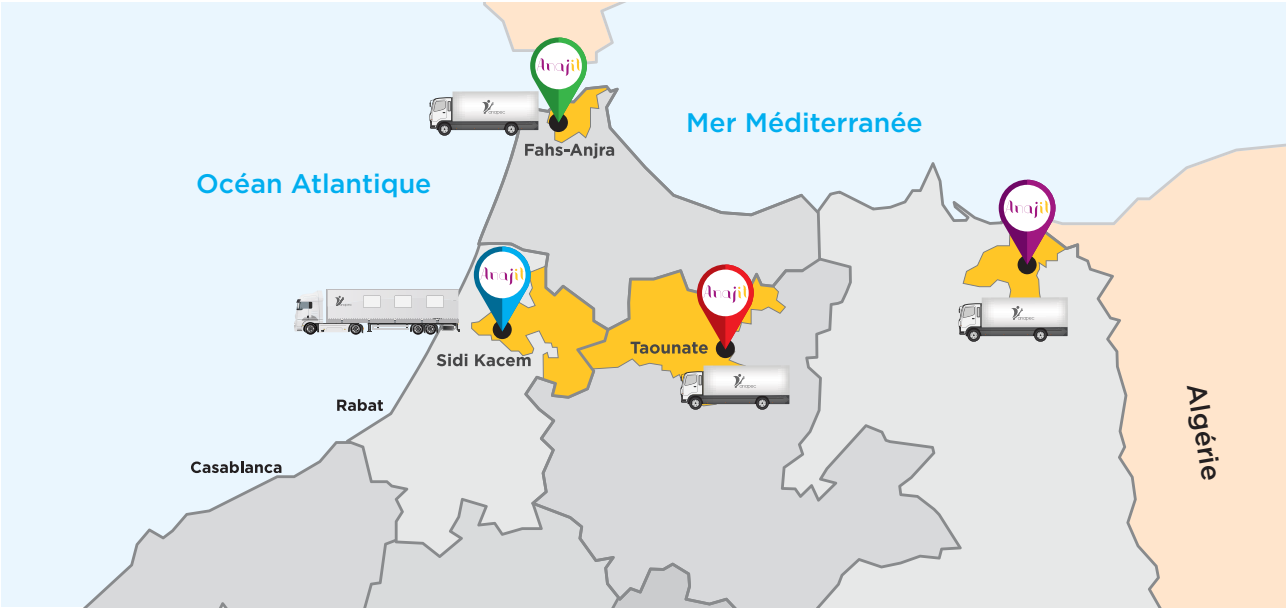
- Analyse des sites pilotes et du concept UMER.
- Analyse des Unités mobiles (utilisé par d'autres acteurs, recommandations, enter autres).
- Rapport des provinces avec analyse des potentiels d'emploi, des besoins de qualification et des établissements de formation recensés.
- Tableau des acteurs au niveau national et dans chaque province.
- Analyse des Conventions existants et proposition de nouvelles Conventions.

## Annexe 2 : Projet UMER

Quatre provinces pilotes ont été choisies :

- Fahs-Anjra de la Région Tanger, Tétouan et Al Hoceima avec un potentiel d’insertion directe dans les grandes entreprises qui se sont installées autour du port.
- Sidi Kacem de la Région Rabat, Salé et Kénitra, également caractérisée par des grandes entreprises avec un potentiel d’insertion directe grâce au port Kénitra, mais aussi avec le secteur de l’agriculture bien développé.
- Berkane dans la Région de l’Orientale avec un grand potentiel de l’auto-emploi, mais aussi du tourisme grâce à la province voisine Saïdia.
- Taounate dans la Région de Fès-Meknès avec relativement peu de possibilité d’insertion, mais un potentiel dans les secteurs de l’agriculture, d’artisanat et de tourisme durable.
- Le siège du projet est à Casablanca pour assurer la proximité à la Direction Générale ANAPEC.

Figure 18 : Provinces pilotes du projet et type d'Unité mobile



**Résultat 1.2**  
 Les partenaires locaux sont identifiés.

Après le choix des provinces pilotes, le contact avec les différents acteurs a été intensifié afin d’analyser leurs contributions techniques, logistiques et financières.

## Composante 2

Dans les provinces pilotes sélectionnées, la population rurale profite des offres (mobiles) de formation axées sur l'emploi dans des secteurs sélectionnés - entre autres l'eau, l'énergie et le tourisme durable.

**Tableau 18 : Indicateurs de la composante 2**

Indicateurs	Achèvement
Dans 4 unités (mobiles) de formation, 50 actions de qualification de courte durée axées sur l'emploi sont menées à l'intention des populations rurales des provinces pilotes - entre autres dans les secteurs de l'eau, de l'énergie et du tourisme durable.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 58 actions de qualification de courte durée ont été réalisées (10/2018)</li> <li>• Vu leur mobilité et la demande, il a été préféré d'organiser des formations de courte durée dans les espaces fixes afin de ne pas occuper l'Unité mobile pour la durée complète de la formation.</li> </ul>
Une offre de service d'ANAPEC, adaptée aux besoins du groupe cible, est disponible.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse de l'offre actuel et proposition de nouvelles offres en coopération avec chaque Division de prestation ANAPEC concernés (Division services aux chercheurs d'emploi, Division auto-emploi, Division mesures d'emploi et Division intermédiation, auto-emploi, migration à l'international).</li> <li>• L'offre de service adapté comprend : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ateliers : 4 nouveaux ateliers (maintenant 9 ateliers offerts en total pour le groupe cible), 1 atelier adapté.</li> <li>- Capsules vidéos : plus de 40 capsules vidéos développées sur base d'une analyse des vidéos existantes et des vidéos additionnelles requises.</li> <li>- Les vidéos sont utilisées pendant les ateliers/campagnes de sélection, sur le site Facebook « Anajit », par d'autres partenaires.</li> <li>- Affiches : 4 affiches sur les potentiels de la province/région, 35 affiches métiers en arabe et français pour les métiers pertinents pour le groupe cible, 4 affiches témoignages des cas réussis.</li> <li>- Réseaux sociaux : page facebook animée (Anajit).</li> <li>- Applications : 4 applications développées adaptées au groupe cible - application pour l'orientation professionnelle basée sur les compétences, application pour trouver une formation appropriées, application du guide administratif pour la création de son entreprise/AGR.</li> <li>- Catalogue : catalogue de formations disponibles dans le territoire, organisé par filière avec conditions d'accès.</li> </ul> </li> </ul>
Les Unités (mobiles) de formation utilisent deux nouvelles offres ou instruments (par exemple visites d'entreprise, dialogue entre les utilisateurs et utilisatrices) qui sont particulièrement axés sur la situation des femmes sur le marché de l'emploi dans les zones rurales.	<p>ANAPEC ne peut pas discriminer ses prestations selon le genre. Par contre, des offres typiquement recherchées par les femmes ont été développés :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atelier d'information sur les coopératives (nouvel atelier).</li> <li>• Atelier d'information pour les rapatriés de la migration à l'international saisonnier qui sont typiquement des femmes (récolte).</li> <li>• Formation Soft Skills pour les groupes féminins avec focus sur les modules de communication et de gestion des conflits.</li> <li>• Formation Agri Skills avec le module « harcèlement ».</li> </ul>
200 personnes (dont 30% femmes) des provinces pilotes ont participé à une des mesures de qualification professionnelle axées sur l'amélioration de l'employabilité dans des secteurs sélectionnés, entre autres l'eau, l'énergie et le tourisme durable.	<p>Fin octobre, les résultats se présentent comme suite :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 312 personnes, dont 44% femmes ont participé à une des mesures de qualification professionnelle, dont</li> <li>• 134 en formation métiers avec des modules Soft Skills, offerte par le projet (44% femmes).</li> <li>• 178 en Soft Skills offerte par le projet (43% femmes).</li> </ul>

## Annexe 2 : Projet UMER

### Résultat 2 : Unités mobiles

**Résultat 2.1**  
Des Unités mobiles sont mises à la disposition à l'ANAPEC.

#### Acquisition

Suite à la décision prise à la fin de la phase d'orientation, deux types d'Unités mobiles sont soumissionnées : trois camions de 14 tonnes et une semi-remorque de 18 tonnes. Le cahier de charge avec les spécifications a été établi par l'équipe du projet en étroite coopération avec la Division de la Gestion du Patrimoine de l'ANAPEC.

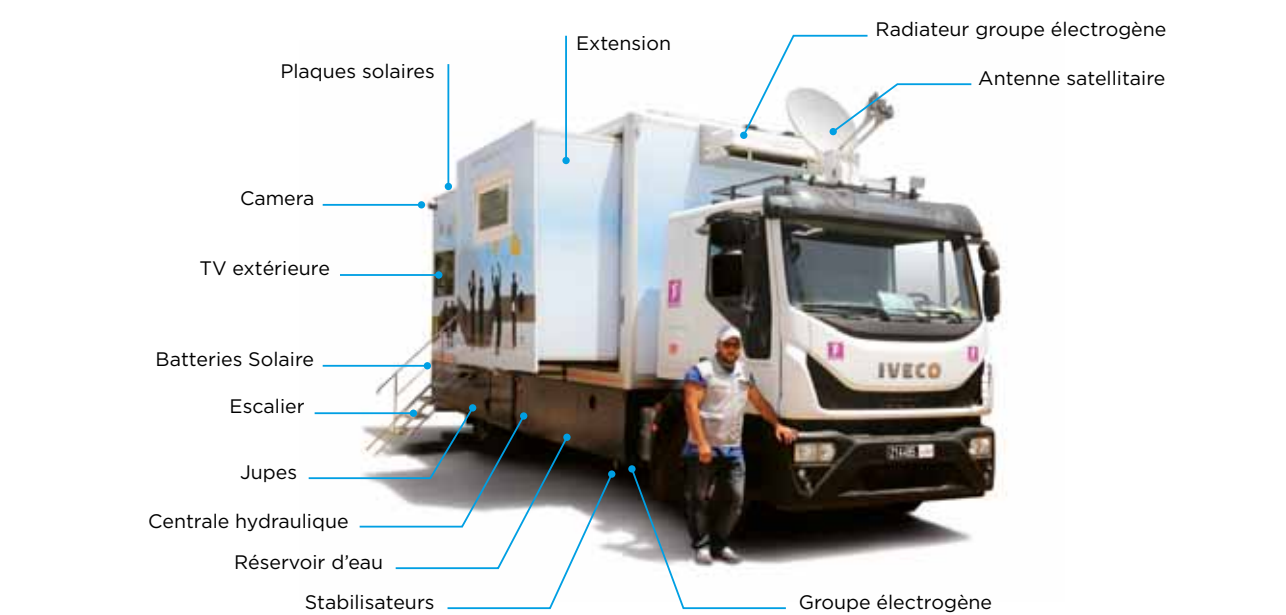
**Produits développés**

- Spécification des Unités mobiles basé sur des nouveaux produits (par exemple extension latérale de l'Unité mobile, télésurveillance, internet).
- Manuel de gestion des Unités mobiles.
- Tableau des coûts pour la gestion des Unités mobiles (fixes, consommables, ressources humaines).
- Offre de service enrichie (voir encadré Résultat 2.5).
- Tableau de suivi axé sur les résultats.
- Tableau de suivi des bénéficiaires.

Figure 19 : Processus de fabrication

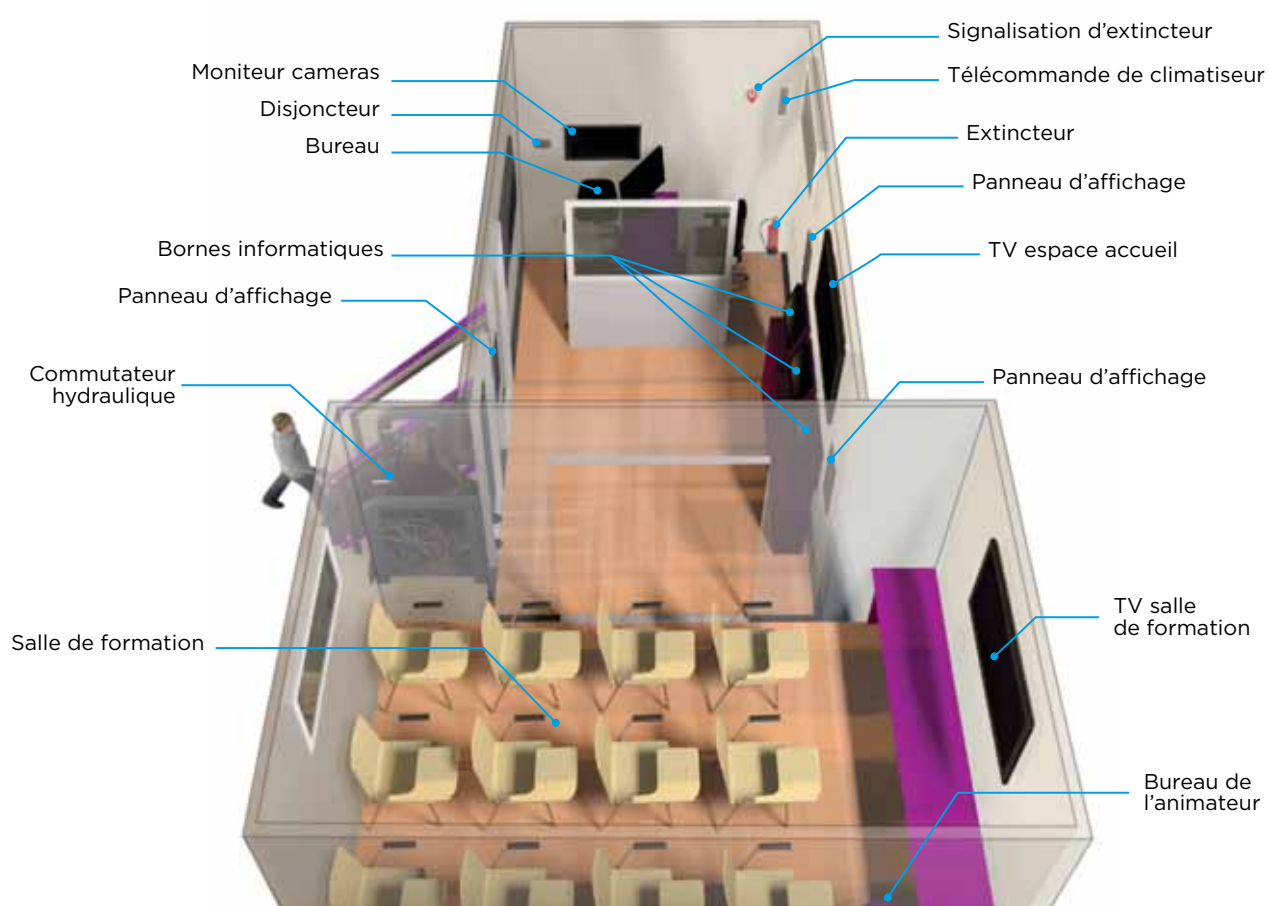


Figure 20 : Équipement des Unités mobiles / extérieur





**Figure 21 : Équipement des Agences mobiles type camion / intérieur**



L'appel d'offre a été lancé au niveau international. Basé sur le critère du moins disant, l'offre d'un soumissionnaire marocain a été retenue : CECI à Ain Sabâa, Casablanca. Ceci a permis un accompagnement étroit lors de la fabrication, avec des visites chez le fabricant des équipes ANAPEC et du projet au moins une fois par semaine.

Le processus de fabrication a pris six mois et les Unités mobiles ont été remises à ANAPEC en décembre 2017.

## Annexe 2 : Projet UMER

### Inauguration

En janvier 2018, les Unités mobiles ont été inaugurées à Marchraa Belksiri dans la Province de Sidi Kacem, une des provinces pilotes du projet. Pour cette inauguration principale, toutes les quatre Unités mobiles étaient sur place. Les inaugurations dans les autres provinces du projet ont été organisées au niveau de la province avec les acteurs locaux. Après avoir assuré les trajets de déplacement et la question de sécurité avec le Ministère de l'Intérieur, les Gouverneurs des provinces et les autorités locales, toutes les Unités mobiles ont été mises en service en mai 2018.



### Résultat 2.2

Un mode de gestion des Unités mobiles est élaboré.

Le mode de gestion comprend les rôles et responsabilités de différentes Divisions et Agences ANAPEC. Il comprend la maintenance et les garanties, les procédures (stationnement, déploiement, approvisionnement, utilisation des équipements etc.), la planification des circuits et l'utilisation de l'espace.

L'Unité mobile est attachée à la Direction régionale qui peut décider sur l'affectation dans sa région. Dans le cadre du projet UMER, les provinces pilotes choisies sont prioritaires. Le suivi de l'utilisation est assuré par la Direction Générale par le Chef de projet qui le Chef de Division de prospection et Marketing. L'introduction d'Unités mobiles au sein de l'ANAPEC a touché toutes les trois Directions avec presque toutes leurs Divisions : Il a fallu dès lors familiariser tous les services aux nouvelles tâches et responsabilités engendrées par ce nouveau service. L'adhésion dès le départ des divisions spécifiques a été favorisée par une communication interne ciblée.

### Résultat 2.3

Un concept des ressources humaines pour les Unités mobiles est élaboré.

Note sur la terminologie : Afin d'éviter des amalgames entre les employés de l'ANAPEC et les employés du projet UMER, le terme « Agent de conseil » a été proposé. L'agent de conseil est en fait un conseiller en emploi mobile qui propose des services similaires que ceux d'un conseiller en emploi en agence fixe de l'ANAPEC. Le terme Agent de conseil est utilisé uniquement durant la durée de mise en œuvre du projet pour raison contractuelle. Les Agents de conseils seront par la suite recrutés en tant que conseillers mobiles par l'ANAPEC directement.

### Agents de conseil

Basés sur les expériences d'autres acteurs (par exemple CNSS), il est recommandé que « les meilleurs employés » travaillent dans l'Unité mobiles afin d'être en mesure de promouvoir la meilleure image de l'agence. Pendant la durée du projet, des Agents de conseil ont été contractés pour travailler comme conseiller dans l'Unité mobile.

Relais du projet UMER au niveau des communes pilotes, l'Agent de conseil met en place l'ensemble des prestations de service de l'Unité mobile, destinées aux chercheurs d'emploi et porteurs de projets des zones rurales et périurbaines des communes rurales en vue de faciliter leur intégration socio-économique. Il est responsable principalement de :

- Accueillir les chercheurs d'emploi et animer l'Espace « libre-service » de l'Unité mobile.
- Mener l'entretien de positionnement et de suivi avec les chercheurs d'emploi clients de l'Unité mobile.
- Animer des séances d'information et des ateliers sur les techniques de recherche d'emploi.
- Coordonner et assurer le suivi des actions de formation technique ou transversale (Soft Skills) organisées par les partenaires du Projet.
- Coordonner et assurer le suivi des prestations destinées aux porteurs de projets.

Les Agents de conseil du projet ont été présélectionnés sur la base de critères de recrutement des conseiller ANAPEC. Le recrutement a comporté une évaluation écrite de la culture générale des candidats ainsi que leur connaissance du domaine de travail et des provinces pilotes, suivi par un entretien oral devant un comité représentant de GFA et de l'ANAPEC. Ils ont intégré le projet en juin 2017 et ont été affectés à l'agence provinciale pour un stage d'immersion avant le lancement des activités dans les communes prioritaires de la province respective. Les objectifs du stage étaient de :

- Renforcer les compétences acquises lors des sessions de formation de base reçues à travers la pratique.
- Acquérir une première expérience professionnelle d'accompagnement des chercheurs d'emploi
- S'exercer à délivrer les prestations de service de l'Agence, destinés aux chercheurs d'emploi et porteurs de projets, notamment :
  - Activités d'information et de sensibilisation.
  - Activités de conseil et d'orientation des chercheurs d'emploi.
  - Activités d'accompagnement des porteurs de projets.
- Apprendre à développer et entretenir les relations avec les partenaires locaux du Projet et les entreprises de la Province/Région.

De plus, les Agents de conseil ont été intégrés dans le cycle de formation de base du conseiller en emploi programmé par l'ANAPEC au titre de l'année 2017 (10 modules de 2-5 jours par module au cours d'une durée de 10 mois), ainsi que plusieurs autres formations complémentaires (coopératives, photographie, vidéographie et montage, ...) nécessaires pour faciliter leur travail sur le terrain.

## Annexe 2 : Projet UMER

Avec une vision de pérennisation du travail des Unités mobiles, et à la suite de plusieurs réunions avec les ressources humaines ANAPEC qui ont été organisées durant le mois de mai 2018, les Agents de conseil sont invités à postuler pour la prochaine session de recrutement des conseillers ANAPEC 2018 afin d'intégrer officiellement l'équipe ANAPEC et assurer la continuité du travail des Unités Mobiles.

### Chauffeurs

Les chauffeurs des Unités mobiles ne sont pas seulement des chauffeurs de camion – ils exercent aussi une fonction d'« agent de sécurité » pour gérer la masse et ils prennent soin des équipements des Unités mobiles. Après les entretiens de sélection par ANAPEC, le projet et une agence intérim, ils ont commencé leurs fonctions en janvier 2018 avec deux formations de 2 jours chez le fournisseur. Ensuite, ils ont été divisés en groupe de deux pour découvrir leur province pilote et la province voisine afin de pouvoir se remplacer, si besoin. Ils ont analysé, entre autres, la condition des routes secondaires, des ponts et des possibilités de stationnement. Leurs recommandations ont été prises en considération pour proposer un circuit au Gouverneur de la province respective afin que celui-ci puisse se charger de la sécurité.

#### Résultat 2.4

L'offre de service des Unités mobiles est élaborée.

### Démarche

Pendant les réunions avec le groupe cible, les entreprises et les prestataires de formation, il a été constaté que souvent le chercheur d'emploi n'est pas suffisamment informé ni sur les options ni sur les métiers qui pourraient l'intéresser. Pour cette raison, le projet a mis un accent sur l'information et l'accompagnement du chercheur d'emploi. Après une analyse de l'existant (prospection des emplois, possibilités de formation dans le territoire, existence des technologies d'information et de communication tels que capsules vidéo sur les métiers, entre autre), l'offre de service a été enrichie, c'est-à-dire développée, adaptée (simplifiée, traduite en arabe) ou simplement mise à la disposition des visiteurs dans l'Unité mobile. Pour se servir d'une terminologie homogène par rapport aux différents métiers pertinents, les fiches « Répertoires des métiers et des compétences » (REM-REC), disponible en français pour la plupart des métiers, ont été traduites en arabe. Tous les produits ont été identifiés avec la Division respective, développés en étroite coopération avec la Division et intégrés dans le service offert par l'ANAPEC. Ceci a impliqué, entre autres, une formation des personnes ressources au sein de l'ANAPEC.





**Tableau 19 : Offre de l'Unité mobile adaptée**

Catégorie	Offre disponible	Offre développée par le projet et intégré dans le service ANAPEC
Ateliers	Général	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atelier d'information sur les prestations ANAPEC et ANAJIT.</li> </ul>
	Ateliers de recherche d'emploi pour le milieu rural : <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Préparer son CV.</li> <li>2. Préparer son entretien d'embauche.</li> <li>3. Identifier l'emploi à rechercher.</li> <li>4. Connaître les entreprises et les métiers.</li> <li>5. Opportunités d'emploi.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atelier de sensibilisation : « Réussir son insertion professionnelle ».</li> </ul>
	Ateliers auto-emploi : <ul style="list-style-type: none"> <li>Atelier d'information : « Me mettre à mon compte ».</li> <li>Entretien approfondi avec conseiller spécialisé auto-emploi.</li> <li>Sessions d'accompagnement avec conseiller spécialisé auto-emploi (étude de marché, étude technique, étude financière).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atelier d'information : « Me mettre sur mon propre compte » (adapté).</li> <li>Atelier d'information : « Statuts d'entreprises ».</li> <li>Atelier d'information : « Coopératives ».</li> </ul>
Capsules vidéo	Capsules vidéo mises à disposition par d'autres acteurs.	<ul style="list-style-type: none"> <li>20 vidéos métiers, 25 capsules témoignages entrepreneurs des cas réussis dans les provinces pilotes et des participants des formations, 1 vidéo institutionnelle.</li> <li>Les vidéos sont utilisées pendant les ateliers/campagnes de sélection, sur le site Facebook « Anajit », et par d'autres partenaires.</li> </ul>
Affiches	N/A	<ul style="list-style-type: none"> <li>35 affiches métiers.</li> <li>8 autres affiches (témoignages, affiches secteurs principaux de la province, entre autres).</li> </ul>
Applications	N/A	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trouver sa formation – application interactive avec carte, localisation, choix de formation, conditions etc.</li> <li>Guide pour les démarches administratives de création d'une entreprise/coopérative – application interactive pour information et facilitation du choix approprié du type juridique.</li> </ul>
Réseau sociaux	Facebook ANAPEC.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Facebook Anajit/Unité mobile informatif avec illustrations, capsules, informations et messages ciblés.</li> </ul>
Autres produits	Divers	<ul style="list-style-type: none"> <li>Catalogue de formation dans son territoire.</li> <li>Brochure avec des informations sur les possibilités de création de son entreprise/coopérative pour les rapatriés de la migration saisonnière.</li> <li>Dépliants et flyer informatif sur les prestations des Unités mobiles.</li> <li>Diaporama défilants.</li> </ul>
Identité visuelle	ANAPEC	<ul style="list-style-type: none"> <li>Logo parlant ANAJIT.</li> <li>Intro ANAJIT.</li> <li>Habillage externe visualisant l'offre d'ANAPEC avec l'entretiens de positionnement, la réflexion basée sur les informations, les ateliers et formation et la réussite de l'insertion/création de l'auto-emploi.</li> </ul>

## Annexe 2 : Projet UMER

### Résultat 2.5

L'offre des services des Unités mobiles est mise en œuvre.



### Démarche

L'Unité mobile ne peut pas travailler dans toute la province simultanément. Les clients doivent être accompagnés de manière continue et au moins une fois par semaine. Pour cette raison, des communes pilotes ont été choisies par le Gouverneur de chaque province et les services sont offerts de manière rotative dans chaque commune. Dès que le flux des clients diminue significativement, une autre commune peut être encadrée.

### Avant l'arrivée des Unités mobiles/prestation dans les espaces fixes

Dès que les Agents de conseil ont été opérationnels, ils ont commencé à délivrer leurs prestations dans des espaces fixes dans les communes pilotes. Ces espaces ont été choisis par le Président de la commune à base des critères de visibilité, d'accessibilité et de disponibilité. Ils ont été équipés avec des chaises et tables. L'Agent de conseil, doté avec le matériel nécessaire (ordinateurs, datashow, affiches) s'est déplacé par transport public.

### Après l'arrivée des Unités mobiles/organisation logistique

Pendant que les camions se déplacent quotidiennement à la commune pilote respective selon une planification accordée, la semi-remorque à Sidi Kacem reste cinq jours consécutifs dans une commune et le chauffeur dort dans le caisson qui est dotée d'un mini-appartement. Pour une semi-remorque, le déplacement et le stationnement implique des efforts logistiques qui ne peuvent pas être réalisés chaque jour.

## Résultat 3 : Réseaux partenaires

### Résultat 3.1

Des réseaux locaux sont développés.

L'Unité mobile sert de levier pour intégrer différents partenaires. Dès le début du projet, des réunions bilatérales ont été réalisées pour discuter l'intérêt d'une Unité mobile et l'engagement des différents acteurs. La première rencontre avec des engagements concrets a eu lieu pendant les inaugurations dans les provinces. Des comités provinciaux de suivi ont été mis en place pendant l'inauguration. Les acteurs se réunissent sur invitation du Directeur l'Agence Locale ANAPEC de la province respective qui président ses comités.

Au niveau national, un atelier stratégique a eu lieu avec les différents Ministères et institutions. Il a été décidé d'instaurer un Comité de pilotage interinstitutionnel. Sa première réunion a eu lieu en juillet 2018.



### Résultat 3.2

La population cible est mobilisée.

Grâce aux contacts bilatéraux, le projet a pu recourir aux différents acteurs (Présidents des communes, associations, secteurs privé) pour mobiliser le groupe cible.

### Produits développés

- Tableau des acteurs.
- TdR du Comité de pilotage avec des instances au niveau national et aux niveaux provinciaux.

## Résultat 4 : Formations

### Résultat 4.1

Le besoin d'une offre de formation basée sur les diagnostics existants est identifié.

### Approche

L'approche de la sélection des formations a été d'identifier des secteurs prometteurs, d'analyser les formations déjà offertes par d'autres prestataires et d'identifier des formations de courte-durée qui (1) mènent à un emploi, (2) peuvent être financées par un autre dispositif après la fin du projet.

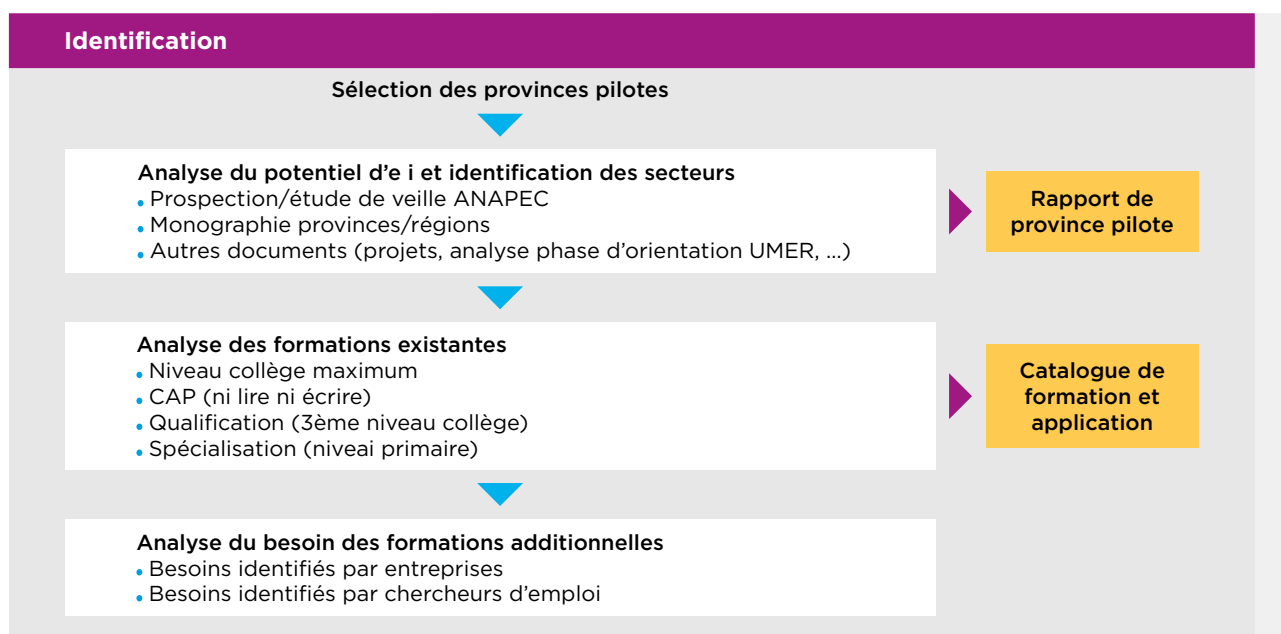
### Produits développés

- Valises de formation Soft Skills : Indu Skills (60 heures), Indu Skills complément (30 heures), Agri Skills (60 heures).
- Catalogue de formation dans les provinces pilotes.
- Application des formations pour les provinces pilotes.

### Défis des formations

Trois des quatre provinces sont caractérisées par une possibilité d'insertion directe ce qui pourrait donner l'impression que l'amélioration de la situation d'emploi du groupe cible est facile. Par contre, les entreprises recrutent souvent des employés qui viennent d'autres provinces : ils ont fait de mauvaises expériences avec les recrutés des provinces pilotes qui ne savent pas bien s'intégrer dans une entreprise. Un employeur a dit que, un an après avoir recruté 200 personnes, seulement 100 sont toujours avec l'entreprise. Après des réunions avec des focus groups de la cible, le projet a constaté que ce n'est pas seulement des formations techniques/métiers qui manquent, mais surtout des formations en « Soft Skills » qui visent à renforcer les qualités humaines et relationnelles afin d'améliorer le comportement et les compétences en communication.

Figure 22 : Identification des formations et produits développés



## Annexe 2 : Projet UMER

Le projet s'est concentré sur les formations nécessaires dans la plupart des provinces pilotes qui sont : automobile, agriculture, tourisme, bâtiments – et, comme formation transversale, les « Soft Skills ».

**Tableau 20 : Choix des formations**

Filière	Berkane	Fahs-Anjra	Sidi Kasem	Taounate
Soft Skills	✓	✓	✓	✓
Automobile		✓	✓	
Agriculture	✓			✓
Tourisme et services	✓			✓

### Recensement des établissements de formation

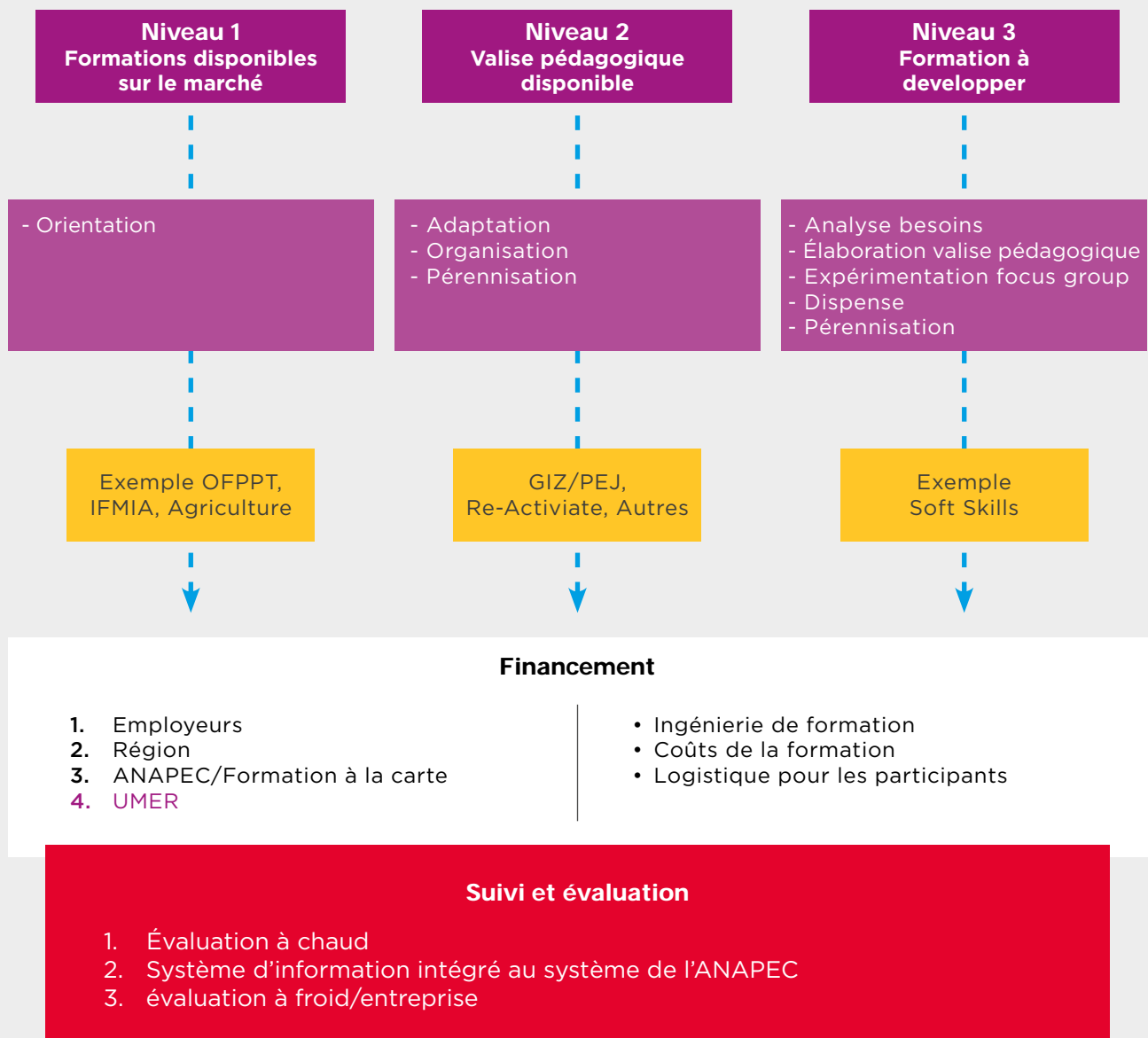
Les établissements de formation initiale et continue proposent des actions (mobiles) de qualification destinées aux ruraux et péri-urbains dans les provinces pilotes ainsi dans leurs zones desservies sont recensés sur la base de critères suivants :

- Accréditations/reconnaissance de l'établissement.
- Prestations selon groupe cible ; rural et périurbain.
- Prestations de moyen niveau-scolaire.
- Possibilité de logement et service traiteur pour les bénéficiaires.
- Possibilité de formation emploi IFMIA.
- Financement de la formation par le dispositif régional cas IFMIA.
- Flexibilité de mettre en place des formations courte durée.
- Possibilité de mobiliser des formateurs pour des formations courte durée.

### Assurance de la pérennité

Le projet UMER fait la distinction entre trois niveaux de formations nécessaires. La question principale est le financement de la formation. Afin d'assurer la pérennité de la formation, l'équipe cherche à intégrer la formation dans les curricula des prestataires (publics ou privé). D'autres alternatives sont le financement par d'autres bailleurs (par exemple région), par ANAPEC (dans le cadre de la formation à la carte suite à une demande exprimée par une entreprise) ou par le projet UMER même.

Figure 23 : Schéma global des formations délivrées dans le cadre de l'UMER



## Annexe 2 : Projet UMER

### Résultat 4.2

Des formations sont réalisées.

La démarche pour la réalisation d'une formation payée par le projet UMER est la suivante :

**Tableau 21 : Démarche de la réalisation des formations dans le cadre d'UMER**

Aspect	Formation insertion	Formations porteurs projet
Besoin de formation	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'entreprise exprime le besoin d'un profil spécifique à ANAPEC et s'engage sur le recrutement d'un nombre précis de jeunes avec le profil demandé.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le métier est choisi selon le besoin de la province et les orientations des projets INDH.</li> </ul>
Opérateur de formation	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'entreprise choisie valide l'opérateur de formation.</li> <li>L'opérateur de formation analyse le besoin de la formation et prépare un plan de formation validé par l'entreprise.</li> <li>Le coût de la formation est validé.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'opérateur de formation est choisi par ANAPEC et par la Province.</li> <li>L'analyse du besoin avec l'opérateur de formation et préparation d'un plan de formation validé par la province avec 50% théorique et 50% pratique, suite aux focus groupes avec des coopérants.</li> <li>Préparation et validation du coût de la formation.</li> </ul>
Convention	<ul style="list-style-type: none"> <li>Une convention avec les 4 parties prenantes détaillant les rôles et les engagements de chacun (Opérateur de formation, entreprise, ANAPEC et GFA) est signée.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Une convention avec les 4 parties prenantes détaillant les rôles et les engagements de chacun (Opérateur de formation, ANAPEC et GFA) avec la province comme partie prenante non signataire.</li> </ul>
Choix des candidats	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'Entreprise dépose une fiche de recueil avec les pré-requis des candidats recherchés à l'agence ANAPEC partenaire.</li> <li>Un planning de sélection avec l'opérateur de formation et l'entreprise dans l'Unité mobile est mis en place.</li> <li>Les candidats sont convoqués par ANAPEC</li> <li>Les jeunes sont sélectionnés suites aux entretiens dans l'Unité mobile.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La province fournit une liste des coopérants avec les pré-requis des candidats recherchés à l'agence ANAPEC partenaire.</li> <li>Un planning de sélection avec l'opérateur de formation est mise en place.</li> <li>Les candidats sont convoqués par ANAPEC.</li> <li>Des coopérants intéressés et disponibles sont sélectionnés.</li> </ul>
Formation	<ul style="list-style-type: none"> <li>La formation est lancée suite à l'ordre de démarrage de la formation délivré par GFA à l'opérateur de formation.</li> <li>Le déroulement de la formation est suivi ainsi que des évaluations par l'entreprise, ANAPEC et GFA.</li> <li>Une attestation de formation à l'issue du programme pour tous les bénéficiaires est délivrée, contresignée par l'employeur et GFA.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La formation est lancée suite à l'ordre de démarrage de la formation délivré par GFA à l'opérateur de formation.</li> <li>Le déroulement de la formation est suivi ainsi que des évaluations par la province, ANAPEC et GFA de la partie théorique et aussi pratique sur le terrain et chez les coopératives.</li> <li>Une attestation de formation est délivrée à l'issue du programme pour tous les bénéficiaires, contresignée par l'Employeur et GFA.</li> </ul>
Recrutement	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les bénéficiaires ayant achevés la formation sont recrutés.</li> </ul>	N/A
Justificatifs et paiement de l'opérateur de formation	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'opérateur de formation et ANAPEC préparent les dossiers selon les livrables exigés dans la convention.</li> <li>L'opérateur de formation est payé après le recrutement des bénéficiaires stagiaires par l'employeur à condition que le taux d'insertion dépasse 85 % des bénéficiaires, selon l'article 5 « Modalités de paiement » dans la convention.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'opérateur de formation et ANAPEC prépare les dossiers selon les livrables exigés dans la convention.</li> <li>L'opérateur de formation est payé après validation du dossier par ANAPEC et GFA.</li> </ul>

## Composante 3

Les potentiels de diffusion de l'approche des unités (mobiles) de formation sont définis.

### Résultat 5 : Mise à échelle

Le dispositif est standardisé afin de permettre une réplique.

Dès le démarrage de la phase d'orientation, le projet a mis un accent sur une bonne documentation. Des comptes-rendus ont été établis de chaque réunion, des rapports des ateliers ont été partagés avec les participants et des rapports de provinces ont été complétés au fur et mesure.

#### Produits développés

- Rapports des provinces.
- Stratégie de mise à échelle.

Pour la standardisation du dispositif, cette stratégie mise à échelle a été établie. Elle a été conçue sur base du concept « Design Thinking » qui met l'utilisateur final au centre de l'approche. Elle a été complétée par des résultats et chiffres ainsi que des recommandations, en particulier sur la gestion et le suivi des Agences mobiles, ainsi que les activités et domaines d'intervention pouvant améliorer, compléter et adapter la démarche. Enfin, des recommandations sur les aspects clés à prendre en compte lors de l'extension dans de nouvelles régions sont proposées, ainsi que l'aspect traitant de la communication interne et externe, vitale à la réussite de la démarche.

**Tableau 22 : Indicateurs de la composante 3**

Indicateurs	Achèvement
Les expériences et enseignements tirés dans les différentes provinces pilotes et les différents secteurs sont documentés.	Les rapports des provinces ont été enrichis de manière continue. Ainsi, ils documentent les différentes expériences et enseignements tirés dans les différentes provinces et sont la base pour la stratégie mise à échelle.
Une stratégie a été mise au point pour intégrer d'autres provinces en vue de diffuser l'approche des unités (mobiles).	La grille de la stratégie mise à échelle, basée sur l'approche « Design Thinking », a été établie fin 2017. La version finale a été remise au Ministère de Travail et de l'Insertion Professionnelle et à ANAPEC en Décembre 2018 et présentée lors d'un atelier de mise à échelle.

### Objectif global du projet

L'employabilité de la population des zones rurales et périurbaines des provinces pilotes s'est améliorée dans des secteurs sélectionnés, entre autres l'eau, l'énergie et le tourisme durable.

Les chiffres se réfèrent à la fin de Décembre 2018, une année après le démarrage des prestations dans les provinces pilotes et six mois après l'introduction des Agences mobiles dans toutes les provinces pilotes. Ils changent chaque jour, surtout après le démarrage des services dans les Unités mobiles. Les indicateurs du projet seront facilement atteints à la fin du projet – bien que la phase de la mise en œuvre ait été écourtée de 12 mois.

## Annexe 2 : Projet UMER

**Tableau 23 : Indicateurs au niveau de l'objectif (10/2018)**

Indicateurs	Achèvement
1.000 personnes (dont 300 femmes) des provinces sélectionnées ont obtenu une attestation écrite comme preuve de la participation réussite à une mesure de qualification (mobile).	1.333 personnes (746 femmes = 56% de femmes) ont obtenu une attestation de qualification écrite comme preuve de la participation de la participation réussite à une mesure de qualification (mobile).
70 % d'au moins 15 employeurs confirment que l'employabilité des participant(e)s dans les domaines qui les concernent s'est améliorée.	19 employeurs ont confirmé que l'employabilité des participant(e)s dans les domaines qui les concernent s'est améliorée. La valeur moyenne est de 9,8 sur 10.
50 % des participant(e)s (dont 30 % de femmes) qui ont participé aux mesures de qualification avec succès (attestation), confirment une amélioration de leur situation professionnelle (p. ex. embauche, début d'une activité indépendante, accroissement des revenus).	71% de l'échantillon confirme une amélioration de leur situation professionnelle (42% femmes) selon la définition « embauche, accroissement de revenu, début d'une activité indépendante ».

### Facteurs de réussite selon Capacity WORKS

Partout dans le monde, la coopération est à la base du développement de la société. Personne ne peut à lui seul entreprendre une mission de création de cette envergure. De bonnes relations de coopération sont indispensables à une telle entreprise, que ce soit au niveau local, au niveau de sociétés tout entières et de plus en plus aussi au niveau transnational.

Ces réflexions ont accompagné les premiers pas de Capacity WORKS comme modèle de gestion de la coopération, qui a été lancé en 2006. Ce n'est pas dans la théorie mais dans la pratique vécue de la coopération internationale que l'on a cherché des réponses à la question de savoir comment des coopérations pouvaient réussir. Quand on analyse les tenants et les aboutissants d'une gestion professionnelle de la coopération, on constate que certains modèles décrivant les facteurs de réussite sont récurrents :

- **Stratégie** : le système de coopération est couronné de succès quand les partenaires de coopération s'accordent sur une stratégie commune pour atteindre ces objectifs.
- **Coopération** : la confiance, la négociation de modes de coopération adéquats et la clarté des rôles sont les ingrédients de base d'une bonne coopération.

- **Structure de pilotage** : les accords passés sur la façon dont les décisions importantes doivent être préparées et prises en commun par les parties impliquées donnent des orientations.
- **Processus** : dans les coopérations réussies, on sait clairement quels sont les modes de prestation efficaces pour lesquels de nouveaux processus doivent être établis ou pour lesquels des processus existants doivent être ajustés.
- **Apprentissage et innovation** : les partenaires de coopération créent des conditions favorables à une action innovante en renforçant les compétences d'apprentissage des acteurs impliqués.

Le projet a travaillé à l'aide des outils Capacity WORKS tout au long de la période de mise en œuvre, depuis la conception (phase d'orientation) jusqu'à la mise en place d'une stratégie de mise à échelle permettant au partenaire de répliquer l'approche dans de nouvelles provinces.

Les questions clés pour chaque facteur de réussite ont permis de diriger l'approche de mise en œuvre, et d'ajuster sans cesse à intervalles réguliers la démarche afin d'évaluer le degré de réussite vis-à-vis le potentiel à atteindre.



Le tableau ci-dessous propose un résumé des éléments essentiels du projet pour chaque facteur de réussite :

Facteur de réussite CW	Formation insertion	Formations porteurs projet
Stratégie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelles stratégies de changement les acteurs intervenant dans le secteur poursuivent-ils ?</li> <li>• Sur quel objectif commun les partenaires de coopération peuvent-ils s'accorder ?</li> <li>• Quelles sont les forces qui peuvent être développées ? Quelles sont les faiblesses aux quelles la stratégie doit permettre de remédier ? Quelles sont les chances à saisir et les dynamiques de changement à exploiter ? Quels sont les risques dont il faut tenir compte dans ce contexte ?</li> <li>• Comment la stratégie réagit-elle au fonctionnement du secteur eu égard, par exemple, à la faisabilité politique ?</li> <li>• Les activités et prestations des partenaires de coopération sont-elles harmonisées entre elles ?</li> <li>• Comment l'acquisition de compétences d'apprentissage est-elle prise en compte dans la stratégie ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Phase d'orientation de 3 mois a permis un calibrage sur mesure de la stratégie de mise en œuvre par rapport aux besoins du partenaire (choix du concept, choix des régions, révision des indicateurs, plan d'opération).</li> <li>• Diverses options de mise en œuvre envisagées et sélectionnées ont été envisagées et présentées au partenaire.</li> <li>• Flexibilité dans la mise en œuvre, notamment concernant les modèles de services alternatifs et contraintes de délais (Espace d'Emploi Mobiles en attendant la livraison des Unités mobiles).</li> <li>• L'approche et les actions ont été bâties sur les structures existantes au lieu de proposer une nouvelle structure indépendante, elles ont été complémentaires avec les structures du partenaire (prestations des services ANAPEC existantes, formations des conseillers via le cycle interne ANAPEC, conventions avec prestataires et partenaires existantes, etc.).</li> <li>• Conception de l'offre de services des Unités mobiles et de l'ingénierie de nouvelles prestations en concertation avec les Divisions techniques ANAPEC..</li> </ul>
Coopération	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quels sont les acteurs dont il faut tenir compte dans le secteur ou le champ d'action sociétal ?</li> <li>• Quels sont les mandats, rôles et intérêts de ces acteurs ? Comment agissent-ils au sein du secteur ?</li> <li>• Existe-t-il des lignes de conflit et lesquelles ? Comment peut-on aborder les asymétries de pouvoir au sein du système de coopération ?</li> <li>• Quels sont les acteurs qui doivent être impliqués pour pouvoir atteindre l'objectif convenu ?</li> <li>• Quelles formes ou modes de coopération sont appropriées ?</li> <li>• Quels sont, en-dehors du système de coopération, les personnes, organisations et réseaux avec lesquels le projet pourrait entretenir des relations d'échanges utiles («partenaires de troc») ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse détaillée et systématiques des potentiels et besoins de tous les acteurs (identification des acteurs, suivi d'une sélection sur base de critères objectifs).</li> <li>• Ciblage de différentes catégories de partenaires potentiels (Autorités locales, organismes d'appui, opérateurs économiques, opérateurs de formation, ONG).</li> <li>• Niveau de coopération établi pour tous les types d'acteur (consultation, information, pouvoir de décision, rôle et responsabilités).</li> <li>• Délégation des responsabilités aux entités déconcentrés (Directeurs Régionaux, Directeurs des Agences Locales) et accompagnement.</li> <li>• Identification des mandats, rôles et responsabilités au sein de l'ANAPEC (différentes directions et divisions).</li> <li>• Gestion des conflits ; entretiens des relations interpersonnelles ; flux de communication interne et externe.</li> </ul>
Pilotage	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment les décisions sont-elles prises dans le secteur ou dans le champ d'action sociétal ?</li> <li>• Quels sont les besoins de pilotage estimés dans le système de coopération ? Faut-il créer de nouvelles structures de pilotage ou les structures existant dans le secteur peuvent-elles être mises à profit ?</li> <li>• Comment s'assure-t-on un large soutien politique pour les objectifs et le processus de changement ?</li> <li>• Comment les décisions en matière de ressources sont-elles négociées, convenues et mises en œuvre au sein de la structure de pilotage ?</li> <li>• Quel est le plan d'opérations retenu pour la mise en œuvre du concept stratégique ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comité de pilotage avec un nombre important de membres.</li> <li>• Tandem opérationnel ANAPEC- équipe UMER très efficace.</li> <li>• Forte implication des Gouverneurs des provinces.</li> <li>• Implication des bonnes personnes au bon moment, notamment de manière informelle, a permis une adhésion et réactivité des acteurs à tous les niveaux.</li> <li>• Clarification et accords permanents avec les acteurs et le partenaire.</li> <li>• Mise en place de comités locaux impliqués dans les décisions stratégiques et dans les opérations quotidiennes.</li> <li>• Formalisation et cadrage du travail des comités locaux.</li> </ul>

## Annexe 2 : Projet UMER

Facteur de réussite CW	Formation insertion	Formations porteurs projet
Processus	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quels sont les processus qui sont importants dans le champ d'action sociétal et comment sont-ils organisés ?</li> <li>Comment les processus centraux (processus de prestation, de coopération et d'apprentissage) interagissent-ils avec les processus de pilotage et de soutien ? Où se situent les forces et les faiblesses ?</li> <li>Dans quels processus dans le secteur le projet doit-il investir pour obtenir des effets de levier ?</li> <li>Dans quelle mesure les processus de changement revêtent-ils un caractère modèle dans leur façon de soutenir les innovations sociales dans le système de coopération ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Processus de pilotage et processus de mise en œuvre sont intimement liées (les acteurs impliqués dans le pilotage stratégique et opérationnels sont également responsable de la mise en œuvre – notamment les comités régionaux et locaux, mais aussi la Direction générale d'ANAPEC).</li> <li>Plan d'opération clairement défini avec les rôles et responsabilités de chacun (au sein de l'équipe UMER mais aussi au sein de la structure interne ANAPEC).</li> <li>Processus d'optimisation continue (activités et démarche mises en œuvre et ajustées en permanence selon l'évaluation de leur pertinence et réussite).</li> <li>Proposition d'un service d'emploi en zone rurale et un service de proximité avec le développement des produits adaptés (ateliers, produits d'information et de communication) – ainsi, le projet a permis de répondre à une lacune du secteur.</li> <li>Processus de réalisation des services destinés aux porteurs de projet clairement partagé entre l'Agent de conseil et le Conseiller spécialisé en création d'entreprise.</li> </ul>
Apprentissage et innovation	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quelles sont les innovations qui doivent être diffusées et ancrées dans le champ d'action sociétal ?</li> <li>Quels sont les objectifs d'apprentissage qui sont implicitement contenus dans les objectifs du projet ?</li> <li>Comment faut-il évaluer la compétence du système de coopération à élaborer des stratégies, à concevoir et organiser durablement des coopérations, à prendre des décisions et à façonner des processus ? Quels sont les besoins d'action qui en résultent ?</li> <li>Comment s'assure-t-on que l'on tire les enseignements des actions concrètes du projet ? Les lignes d'action s'harmonisent-elles entre-elles et se renforcent-elles mutuellement ? Quels sont, au regard des besoins d'apprentissage, les mesures qui devraient être engagées à titre complémentaire ?</li> <li>Comment les expériences en matière d'apprentissage sont-elles traitées et formalisées au sein du projet de façon à promouvoir ainsi les compétences d'apprentissage au sein du système de coopération ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acquisition d'expérience relative au déploiement de l'offre de services de l'ANAPEC dans le milieu rural.</li> <li>Développement d'un Service Pack ANAPEC de proximité, adapté à une cible rurale grâce à une Unité mobile.</li> <li>Valise pédagogique Soft Skills adaptées à différents secteurs. Découverte des spécificités du travail dans un espace réduit.</li> <li>Feuille de route ANAPEC pour actions à entreprendre post projet.</li> <li>Capacité de l'ANAPEC à gérer les Unités mobiles de manière autonome.</li> <li>Innovation et recherche de solutions adaptées à des problèmes techniques liées à la mobilité des agences.</li> <li>Apprentissage dans la gestion et le suivi d'un parc d'Unités mobiles.</li> <li>Formalisation des partenariats via des conventions ; délégation des rôles et responsabilités aux comités régionaux et locaux.</li> <li>Leçons apprises et recommandations du projet dans stratégie mise à échelle et rapports de provinces.</li> <li>Approche de mise en œuvre centrée sur l'utilisateur finale (méthode « Design Thinking »).</li> <li>Stratégie de mise à échelle développée et prête à être mise en œuvre.</li> </ul>

### Renforcement des capacités

Le renforcement des capacités doit être conçu comme un processus global. Par capacité, il faut entendre, dans ce contexte, l'aptitude d'individus, d'organisations et de sociétés à organiser leur développement dans une optique de durabilité et à s'adapter à l'évolution dynamique de l'environnement. Cela implique notamment la capacité à identifier les facteurs faisant obstacle au développement, à élaborer des stratégies pour y faire face et à les mettre en pratique avec succès. Cette compétence d'action et de régie est le fruit d'une volonté politique, d'intérêts, de savoirs, de valeurs et de ressources financières qui sont mis au service des objectifs de développement que l'on s'est fixés.

La stratégie de renforcement des capacités définit les mesures concrètes à mettre en œuvre dans le cadre de l'option stratégique retenue pour le projet. Le tableau ci-après décrit les différents niveaux du renforcement des capacités (personne, organisation, société) au niveau de l'ANAPEC comme maître d'ouvrage du projet.

Niveau de la personne	Niveau de l'organisation	Niveau de la société
Développement des compétences	Développement organisationnel	Développement des coopérations
<b>ANAPEC Direction Générale</b>		
<b>Point Focal/chef du projet</b> <u>Besoin</u> Assurer la gestion du projet.  <u>Mesures</u> S'orienter aux produits/outils ANAPEC pour intégrer le projet UMER (système de suivi, organisation des mesures de formation) Formation technique en gestion de projet (Capacity WORKS, autres) Voyage d'études pour s'inspirer d'autres exemples.	<b>Directeur Général</b> <u>Besoin</u> Responsabiliser les entités ANAPEC pour l'intégration des Unités mobiles dans leur travail. <u>Mesures</u> Veiller à l'intégration du volet Unités mobiles dans la cartographie des processus de l'ANAPEC (révision des processus de management, des processus ressources et des processus de réalisation). Veiller à l'établissement des directives (adaptation/élaboration des procédures et modes opératoires relatifs au processus de réalisation des services ANAPEC en tenant compte des spécificités de l'offre des Unités mobiles). Actualiser la mission, les process et procédures des services de la Division des Moyens Généraux et de la Disions du patrimoine pour la prise en charge des Unités mobiles. Adapter le contenu des contrats programme « Directeur Général – Directeur Régional » et « Directeur Régional – Directeur de l'Agence Locale » en y intégrant les Unités mobiles. Adapter SIGEC et Wikiprneurs pour une meilleure prise en compte des activités et des bénéficiaires des services des Unités mobiles. Adapter la formation de base des Agents de Conseil affectés aux Unités mobiles. Mettre en place un système de rotation des Conseillers en Emploi des agences fixes afin d'appuyer de façon ponctuelle les Agents de Conseil (révision du processus ressources humaines – gestion des compétences).	<b>Directeur Général</b> <u>Besoin</u> Développer le partenariat (à travers des conventions formelles) pour assurer la bonne gestion des Unités mobiles et l'utilisation des prestations développées par le projet (formation Soft Skills) avec l'appui d'autres partenaires. Assurer une communication institutionnelle efficace et régulière sur les unités mobiles. <u>Mesures</u> Favoriser la signature des Conventions/de l'appui de partenariat: sécurité de l'Unité mobile pendant déplacement et stationnement/ Ministère de l'Intérieur, disponibilités des dispositifs de formations/divers acteurs du secteur privé (employeurs, prestataires de formation), proposition du contenu et veiller à la signature de chaque partenaire. Intégrer les UM dans la stratégie et les plans annuels de communication externe de l'ANAPEC.
<b>ANAPEC Directions Régionales</b>		
<b>Directeurs régionaux et représentants</b> <u>Besoin</u> Assurer la gestion des Unités Mobiles. <u>Mesures</u> Elaborer un tableau de bord standard permettant le suivi et l'évaluation des activités de l'Unité mobile. Organiser des formations sur la gestion suivi des Unités mobiles.	<b>Directeurs Régionaux et représentants</b> <u>Besoin</u> Assurer la gestion des Unités Mobiles. <u>Mesures</u> Elaborer un manuel de procédure. Organiser des formations pour la gestion et le suivi; besoin en gestion technique des Unités Mobiles: Manuel de procédure avec checklists, formation en utilisation des outils de suivi (consommations des consommables comme gasoil et utilisation du logiciel de suivi, internet, produits de bureau etc; maintenance des Unités Mobiles avec suivi des réclamations et maintenance régulière; suivi par GPS et utilisation du logiciel). Utilisation de l'Unité Mobile et suivi des prestations offertes: déploiement, assurance de la gestion (exemple: gestion Soft Skills et assurance dans l'intégration dans les formations financées par ANAPEC, produits d'accompagnement comme applications pour l'orientation professionnelle, informations sur métiers et témoignages auto-emploi, application recherche d'une formation appropriée dans le territoire). Elargir le comité de direction régionale en y intégrant le représentant de l'Agence mobile. Affecter une personne ressource au niveau de la Direction Régionale chargée du suivi des Unités Mobiles. Organiser des réunions périodiques d'échange et de partage entre la Direction Régionale et le personnel de l'Agence fixe et de l'Agence mobile.	<b>Directeurs Régionaux</b> <u>Besoin</u> Améliorer les processus d'échanges d'information entre les acteurs. <u>Mesure</u> Organiser des rencontres périodiques entre les différentes parties prenantes, veiller à la signature des Conventions. Mobiliser de façon durable les acteurs régionaux/locaux à travers la mise en place d'un comité technique de partage, d'échange et de suivi.
<b>ANAPEC Directions Régionales</b>		
<b>Directeurs des Agences Locales</b> <u>Besoin</u> Assurer la gestion des Unités Mobiles. <u>Mesures</u> Elaborer un manuel de procédure. Organiser des formations sur la gestion et le suivi.	<b>Directeurs des Agences Locales et conseillers impliquées</b> <u>Besoin</u> Assurer la gestion des Unités Mobiles. <u>Mesures</u> Organiser des formations pour la gestion et le suivi; besoin en gestion technique des Unités mobiles: Manuel de procédure avec checklists, formation en utilisation des outils de suivi (consommations des consommables comme gasoil et utilisation du logiciel de suivi, internet, produits de bureau etc; maintenance des Unités Mobiles avec suivi des réclamations et maintenance régulière; suivi par GPS et utilisation du logiciel) ; Utilisation de l'Unité Mobile et suivi des prestations offertes: déploiement, suivi de la gestion (exemple: gestion Soft Skills et assurance dans l'intégration dans les formations financées par ANAPEC, produits d'accompagnement comme applications pour l'orientation professionnelle, informations sur métiers et témoignages auto-emploi, application recherche d'une formation appropriée dans le territoire). Mettre en place un système de partage et de coordination entre l'Agence fixe et l'Agence mobile, notamment en ce qui concerne la diffusion, le traitement et le suivi des offres d'emploi, ainsi que la prise en charge des porteurs de projets par le conseiller spécialisé en création d'entreprises. Veiller à l'opérationnalisation de la rotation des conseillers en emploi de l'Agence fixe au sein de l'UM.	<b>Directeurs des Agences Locales et conseillers impliquées</b> <u>Besoin</u> Prospection et développement des relations avec les Partenaires (Employeurs, Organismes d'Appui, Opérateurs de formation, Acteurs associatifs). <u>Mesure</u> Veiller à l'opérationnalisation des conventions de partenariat signées. Intégrer les Unités mobiles dans tous les outils et supports de prospection utilisés par les conseillers en emploi (Processus accompagnement au recrutement). Communiquer régulièrement auprès des acteurs locaux sur les résultats enregistrés et diffuser les succes stories. Doter les agences de supports de communication propres aux agences mobiles.

## Annexe 2 : Projet UMER

Figure 24 : Photo de l'équipe UMER / GFA avec Chef de projet UMER / ANAPEC



Equipe du projet, de gauche à droite :

### GFA Consulting Group

- Imane El Ouizgani, Experte nationale, Casablanca
- Abdelhak Boutaam, Agent de conseil, Fahs Anjra (Région de Tanger, Tetouan, Al Hoceima)
- Rokaya Jamaly, Agent de conseil, Taounate (Région de Fès, Meknès)
- Mohamed Moumen, Agent de conseil, Berkane (Région de l'Orientale)
- Aafaf Ounaceur, Agent de conseil, Sidi Kacem (Région de Rabat, Salé, Kénitra)
- Hicham Chahir, Expert national senior, Casablanca
- Ahmed Laghlafi, Coursier, Casablanca
- Bouchra Sahir, Secrétaire-comptable, Casablanca
- Mohamed Outamghart, Agent de conseil, Sidi Kacem (Région de Rabat, Salé, Kénitra)
- Rachid Laghlafi, Coursier, Casablanca
- Karim El Kerch, Expert national senior, Casablanca
- Sylvia von dem Busche, Chef d'équipe, Casablanca

### ANAPEC

- Oussama Lakhmiri, Chef de projet et Chef de Division Prospection et Marketing, ANAPEC





**Sylvia VON DEM BUSCHE**  
Chef d'équipe, Casablanca



**Imane EL OUIZGANI**  
Experte nationale  
Casablanca



**Karim EL KERCH**  
Expert national senior  
Casablanca



**Hicham CHAHIR**  
Expert national senior  
Casablanca



**Mohamed MOUMEN**  
Agent de conseil, Berkane  
(Région de l'Orientale)



**Bouchra SAHIR**  
Secrétaire-comptable, Casablanca



**Aafaf OUNACEUR**  
Agent de conseil, Sidi Kacem  
(Région de Rabat, Salé, Kénitra)



**Rokaya JAMALY**  
Agent de conseil, Taounate  
(Région de Fès, Meknès)



**Abdelhak BOUTAAM**  
Agent de conseil, Fahs Anjra  
(Région de Tanger, Tetouan, Al Hoceïma)



**Mohamed OUTAMGHART**  
Agent de conseil, Sidi Kacem  
(Région de Rabat, Salé, Kénitra)



**Ahmed LAGHLAFI**  
Coursier, Casablanca



**Rachid LAGHLAFI**  
Coursier, Casablanca

#### Chauffeurs des Unités mobiles, GFA Consulting Group / Tectra



**Omar HAMIOUNI**  
Taounate  
(Région de Fès, Meknès)



**Abdellah GHORAFI**  
Berkane  
(Région Orientale)



**Abdessamad MKHOUT**  
Sidi Kacem (Région Rabat,  
Salé, Kénitra)



**Kamal MEFTAH**  
Fahs Anjra (Région de  
Tanger, Tetouan, Al Hoceïma)

# Annexe 3 : Soft Skills

## Méthodologie et démarche

### Cadre

Le contenu des valises pédagogique « Soft Skills » a été élaboré par GFA-Consulting Group GmbH dans le cadre des activités du Projet « Unités mobiles pour l'amélioration de l'employabilité pour la population rurale au Maroc » (UMER) avec l'Agence Nationale de la Promotion de l'Emploi et des Compétences (ANAPEC) comme maître d'œuvre. Le projet est financé par le Ministère Fédéral de la Coopération économique et du Développement (BMZ) de la République Fédérale d'Allemagne dans le cadre de la convention de partenariat conclue entre le Ministère du Travail et de l'Insertion Professionnelle et la GIZ.

Les valises sont destinées aux conseillers en emploi, aux formateurs et aux professionnels de l'accompagnement à l'insertion professionnelle. C'est un document évolutif, qui est appelé à être amélioré, enrichi de cas concrets et d'expériences issues des expérimentations menées sur le terrain, et adapté à la diversité des contextes et milieux professionnels ciblés.

Les valises ont été élaborées en se basant sur :

- Les attentes des entreprises vis-à-vis des jeunes recrues recueillies à l'occasion de plu-sieurs rencontres avec les Directions des Ressources Humaines d'entreprises basées dans les régions pilotes du projet.
- UMER à la Tanger Free Zone de Tanger et l'Atlantique Free Zone de Kénitra.
- Des besoins des chercheurs d'emploi identifiés suite à une série de focus group.
- L'expertise de GFA développée à travers plusieurs projets similaires menés dans différents pays en appliquant la méthodologie d'apprentissage des adultes.

Figure 25 : Expériences d'un employeur





### Analyse des besoins des entreprises par rapport à leurs employés

#### Communication

- Difficultés à communiquer efficacement.
- Incapacité d'argumenter.
- Difficultés à vendre leurs compétences.
- Manque de confiance en soi.

#### Intégration

- Difficultés à s'intégrer dans le milieu du travail.
- Les nouveaux employés restent groupés (pauses, cantine, ...) – et ne s'ouvrent pas facilement aux autres.
- Un effet de groupe représente un risque potentiel d'émeutes.

#### Compréhension entreprise

- Difficultés à comprendre la relation à la hiérarchie.
- Difficultés à comprendre les bases organisationnelles de l'entreprise.

### Analyse des besoins des chercheurs d'emploi

#### Sentiment général

- D'autres projets et formations ont précédé.
- La population de la région n'a pas bénéficié du développement de celle-ci.
- Ils se sentent exclus de toute opportunité de travail dans la région.
- Ils doutent des nouvelles initiatives qui s'offrent à eux (à force d'être déçus).
- Ils ne sont plus partants pour les formations longue durée.
- Ils ont perdu confiance.

#### Espoir

- Ils reconnaissent leurs faiblesses.
- Ils sont motivés pour travailler.
- Ils sont prêts à se déplacer vers le travail.
- Ils sont actifs.
- Ils veulent s'adapter et «prendre le train».
- Ils sont prêts à développer leurs compétences (certificats).
- Ils y croient encore.

Ainsi, les phases de conception et de développement du contenu du programme ont été principalement guidées par la volonté d'apporter des solutions concrètes et pratiques aux difficultés qu'éprouvent les jeunes à s'intégrer au sein de l'entreprise.

Le programme de formation Soft Skills a pour objectif de compléter la formation technique de chaque bénéficiaire pour en améliorer l'efficacité en milieu de travail.



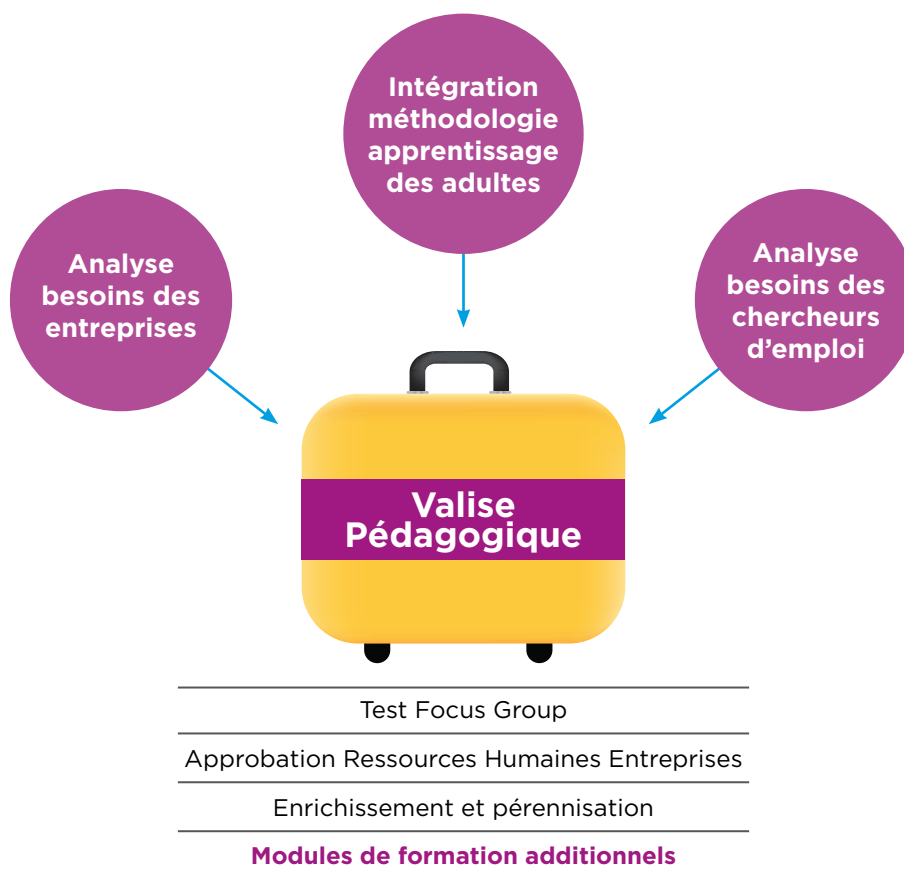
## Annexe 3 : Soft Skills - Méthodologie et démarche

### Développement des valises pédagogique Soft Skills

La valise initiale Soft Skills/Indu Skills a été :

- Développée sur base des analyses des besoins des entreprises et du groupe cible en appliquant une méthodologie d'apprentissage des adultes.
- Testée auprès d'un groupe de jeunes présentant les mêmes caractéristiques de ceux ciblés par le projet UMER.
- Présentée aux Directions des Ressources Humaines des entreprises consultées et validées par leur soin.
- Testée lors d'une première session de formation de formateurs organisée, entre autres, au profit des Agents de Conseils affectés aux Unités Mobiles.
- Partagée avec ANAPEC lors d'une formation avec des conseillers, des Directeurs des agences et des formateurs ANAPEC.
- La pérennisation est basée sur les Convention de partenariat entre ANAPEC et les parties prenantes.

Figure 26 : Développement de la valise pédagogique Soft Skills



### Méthodologie

Une formation est destinée à conforter, améliorer ou acquérir des connaissances professionnelles. Souvent, les compétences techniques ne suffisent plus dans le monde du travail. Il faut également posséder des qualités difficilement mesurables, mais vitales : les Soft Skills.

## Compétences clés selon des Directions des Ressources Humaines

**Compétences de vie (Life Skills)** sont des capacités qui aident les personnes à réussir dans leurs expériences personnelles, éducatives, sociales et professionnelles.

**Compétences de base (compétences générales/compétences transversales)** sont un ensemble organisé de savoirs qui permet à la personne de s'adapter, de résoudre des problèmes et de réaliser des projets. Ex : gestion de l'apprentissage, traitement de l'information.

**Compétences souples (Soft Skills)** sont un ensemble d'aptitudes et de qualités personnelles qui font appel à l'intelligence relationnelle et émotionnelle et qui favorisent l'intégration et la réussite professionnelle.

**Compétences dures (Hard Skills)** sont des compétences techniques spécifiques, formellement démontrables, développées suite à un apprentissage technique ou académique.

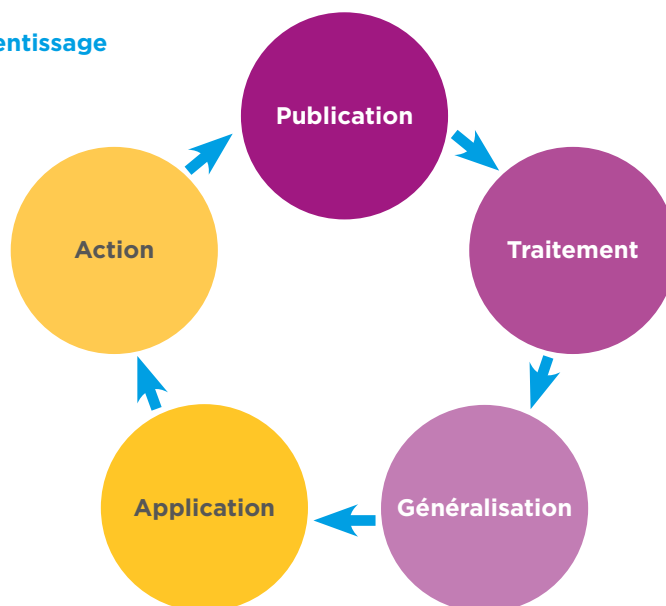
Pour les participants, une formation a toujours des coûts d'opportunité. Les exigences sont élevées et ils attendent un apprentissage de haute qualité. Les valises pédagogiques sont souvent chargées avec des informations. Les participants survolent les présentations surchargées qu'on leur propose en essayant de saisir le sujet sans somnoler. Ils oublient en quelques jours la plupart des informations qu'ils ont reçues ou découvrent qu'il est difficile de les appliquer à leur situation professionnelle. Choisir un format et une méthode de distribution adéquats sans seulement se concentrer sur un contenu correct est un défi majeur dans la conception d'une formation. Laisser de l'espace pour l'apprentissage en commun et le partage des informations et expérience est un autre défi, surtout pour l'apprentissage des adultes qui ont des expériences antérieures. En suivant les meilleures pratiques et en instaurant des normes, la méthodologie basée sur l'apprentissage

des adultes permet un apprentissage, une diffusion et un impact plus efficace. Les caractéristiques suivantes s'appliquent à cette valise pédagogique :

### Une méthodologie de formation stimulante

La méthodologie de formation crée la motivation et la curiosité. La formation prévoit également que les participants commettent des erreurs, donnent des remarques et se corrigent eux-mêmes. En outre, on encourage l'échange d'expériences et d'idées entre les participants et un retour réciproque. Les instruments méthodologiques incluent des exercices de remue-méninges, des jeux de rôle, des exercices de simulation, des discussions structurées et un travail en groupe. Les participants acquièrent des connaissances et des compétences dans un cycle d'apprentissage basé sur l'action et l'expérience.

Figure 27 : Cycle d'apprentissage



Le cycle d'apprentissage comprend cinq étapes. Le formateur/le modérateur réalise d'abord une brève introduction au sujet, suivie d'un exercice de groupes dans le cadre duquel les participants appliquent le thème à l'aide d'exercices de simulation prédéfinis (action). Les résultats du travail de groupe sont d'abord présentés devant le groupe et ensuite on analyse et on discute ensemble le processus (traitement). Durant l'étape suivante, on discute conjointement sur la pertinence du thème vécu ensemble pour le travail quotidien des personnes présentes et le groupe établit la liaison entre la théorie et l'expérience des participants (généralisation). Le retour constructif des formateurs et des autres participants permet de procéder à un complément ou à une correction des résultats et à une conclusion commune pour l'application future du même thème (application).

### Des activités intégrées liées au travail

L'apprentissage est plus efficace quand les apprenants ont la possibilité de mettre en pratique les compétences et connaissances nouvellement acquises. Les participants travaillent sur des projets de groupe liés à leurs environnements de travail.

### Des outils d'observation et d'évaluation

Un suivi ainsi qu'un développement constant sont nécessaires pour atteindre une bonne qualité de formation. La valise pédagogique propose un outil pour évaluer la prestation des formateurs.

### Analyse des besoins de formation en Soft Skills

Les valises pédagogiques sont modulaires. La formation peut être offerte sous forme d'ensemble ou pour les modules sélectionnés suite à une évaluation des besoins des bénéficiaires sur base d'un questionnaire semi-directif par une personne qualifiée (par exemple conseiller d'emploi, psychologue).

Le guide d'entretien a été mis en place afin de permettre au conseiller en emploi de détecter les différentes compétences personnelles que le chercheur d'emploi devrait développer de façon prioritaire afin de faciliter son insertion dans le marché de l'emploi. A l'issue de cet entretien, le conseiller pourra orienter et inscrire le bénéficiaire directement dans un ou plusieurs ateliers de formation en Soft Skills, en fonction des besoins exprimés ou détectés.

### Valise 1 : Indu-Skills

La première valise cible les personnes peu qualifiées qui cherchent un emploi dans une grande entreprise (industrie). La valise est composée de dix modules interdépendants d'un total de 60 heures :

- 1- Les basiques de la communication.
- 2- La création des relations de confiance.
- 3- Les fondamentaux de l'entreprise.
- 4- La Gestion des conflits.
- 5- Le respect des règles et règlements.
- 6- La confiance en soi.
- 7- La communication interpersonnelle.
- 8- La culture sécurité et la culture qualité.
- 9- La relation à l'entreprise, au manager, au collègue.
- 10- La gestion de sa carrière.

### Valise 2 : Indu-Skills Complément

Lors d'une mission en octobre 2017 à Oujda, des rencontres avec l'Institut de Formation aux Métiers des Energies Renouvelables et de l'Efficacité Énergétique (IFMEREE) ont permis de recenser des besoins supplémentaires pour les étudiants afin de remplir les exigences des employeurs dans ce domaine. Ces éléments ont donc constitué un supplément à la Valise Indu-Skills déjà existante.

IFMEREE étant justement dans un processus de révision/développement de ses cursus de formation afin de les adapter davantage aux jeunes du milieu rural, il s'est avéré être un partenaire idéal pour le développement de ces modules de formation supplémentaires. En effet, IFMEREE prévoit d'intégrer ces modules dans son programme de formation afin d'équiper tous ses sortants des compétences comportementales nécessaires pour réussir dans le milieu du travail. Les besoins ont été identifiés sur base d'entretiens avec les jeunes sur leurs expériences durant leurs stages pratiques, les employeurs et les formateurs.

En tenant compte des données de ces trois parties, le contenu pour le complément de la valise pédagogique se focalise essentiellement sur les éléments suivants afin d'apporter des solutions concrètes et pratiques aux difficultés qu'éprouvent les jeunes à s'intégrer au sein de l'entreprise :

- 1- Intelligence émotionnelle.
- 2- Entrepreneuriat.
- 3- Compétences lors d'une négociation.
- 4- Compétence de vente professionnelle.

La deuxième valise cible les personnes mieux qualifiées qui cherchent un emploi ou qui visent un auto-emploi. La valise est composée de quatre modules interdépendants d'un total de 30 heures. Une formation des formateurs a eu lieu en avril 2018 avec des représentants de différents centres de formation ainsi que des formateurs ANAPEC.

### Valise 3 : Agri-Skills

Dans l'optique de développer une valise similaire pour le secteur de l'agriculture, nous avons rencontré une série de prestataires de formation agricole, qui ont confirmé que les modules de la valise Indu-Skills étaient pertinents pour le secteur agricole aussi, à quelques modules prêts. Trois modules supplémentaires ont été développés, qui répondent à des exigences comportementales additionnelles pour ce secteur. Il s'agit de :

- La culture santé, hygiène et qualité (supplémentaire : hygiène).
- La drogue au travail (module additionnel).
- Le harcèlement (module additionnel).

Cette troisième valise cible les personnes peu qualifiées dans le domaine de l'agriculture. Elle est basée sur la valise « Indu-Skills 1 ». Elle est composée de onze modules interdépendants d'un total de 60 heures. Une formation des formateurs des centres de formation de l'agriculture a été réalisée en décembre 2017.

### Pérennisation

Depuis janvier 2018, les Formations qualifiantes et de reconversions, financées par ANAPEC, exigent une intégration de Soft Skills de 60 heures dans les formations. Suite à la demande d'ANAPEC, 4 formateurs ont participé à une formation de la valise afin de se familiariser avec l'approche. Ils ont ensuite donné la formation à 40 formateurs des établissements de formation sur base d'une valise consolidée de 60 heures.

Aujourd'hui, des entreprises, des prestataires de formation et les prestataires accrédités par ANAPEC utilisent ces valises. Dépendamment du groupe cible, ils choisissent les modules appropriés.



## Contacts

### Auteur

**Sylvia von dem Busche**

Chef d'équipe projet UMER, GFA Consulting Group  
[Sylvia.vondemBusche@gfa-group.de](mailto:Sylvia.vondemBusche@gfa-group.de)

**Clarisse Goffard**

Consultant GFA Consulting Group  
[Clarisse.Goffard@gfa-group.de](mailto:Clarisse.Goffard@gfa-group.de)

---

### Mise en page

**Aziz Abouham**

Graphic Designer  
[aziz@krea-one.com](mailto:aziz@krea-one.com)  
[www.krea-one.com](http://www.krea-one.com)

---

### Photos

**Lahcen Labairi, Publab**

Photographie, vidéos et animation  
[lahcenlabairi@gmail.com](mailto:lahcenlabairi@gmail.com)  
[www.publab.net](http://www.publab.net)

La mise à échelle du concept des agences d'emploi mobile.  
Décembre 2018.