



Evaluation Finale Indépendante du Projet « WAFIRA : Women As Financially Independent Rural Actors » Au Maroc

- **ILO TC/SYMBOL : MAR/21/01/ICM**
- **Type d'évaluation : Projet**
- **Horaire d'évaluation : Finale**
- **Mode d'évaluation : Indépendante**
- **Pays : Maroc et Espagne**
- **Résultat(s) du P&B : Objectif 2**
- **Principal ODD visé par l'évaluation : Objectifs 5, 8 et 10**
- **Date à laquelle l'évaluation a été complétée par l'évaluateur : 15 avril 2025**
- **Date de l'approbation de l'évaluation par EVAL : 29 avril 2025**
- **Bureau Administratif : Bureau de l'OIT pour l'Algérie, la Libye, le Maroc, la Mauritanie et la Tunisie**
- **Bureau technique : ENTERPRISE / MIGRANT**
- **Agences d'évaluation conjointes : Néant**
- **Durée du projet : Octobre 2021 à avril 2025**
- **Donateur et budget : Union Européenne, 3.249.603 Euros.**
- **Nom du consultant : Salah Bouyousfi**
- **Gestion de l'évaluation : Abderahim El Moulat**
- **Supervision du Bureau de l'évaluation : Ricardo Furman**
- **Budget de l'évaluation : 10 000 USD.**

Mots clés : Migration, circulaire, autonomisation, réintégration socio-économique

Cette évaluation a été réalisée selon les procédures et politiques d'évaluation du BIT. Le rapport n'a pas été édité, mais a fait l'objet d'un contrôle de qualité effectué par le Bureau d'Évaluation du BIT.

TABLE DES MATIÈRES

1. RÉSUMÉ EXÉCUTIF	4
2. INTRODUCTION	11
2.1 Contexte du pays	11
2.2 La logique d'intervention et les objectifs du projet	12
3. CADRE DE L'ÉVALUATION	13
3.1 But et portée de l'évaluation	13
3.2 Critères et questions d'évaluation	16
4. MÉTHODOLOGIE DE L'ÉVALUATION	17
4.1 La démarche méthodologique	17
4.2 Les contraintes méthodologiques rencontrées	18
4.3 Le degré de participation des parties prenantes dans le processus évaluatif	19
4.4 Les considérations éthiques	19
5. PRINCIPALES CONSTATATIONS	20
5.1 Pertinence, alignement stratégique et validité du projet	20
5.2 Cohérence	23
5.3 Performance et efficacité du projet	24
5.4 Efficacité du dispositif de gestion	34
5.5 Efficience des ressources utilisées	36
5.6 Orientations sur l'impact et la durabilité du projet	39
5.7 Thèmes transversaux	42
6. CONCLUSIONS	44
7. ENSEIGNEMENTS TIRÉS ET BONNES PRATIQUES ÉMERGENTES	47
8. RECOMMANDATIONS	47
9. ANNEXES	51
Annexe 1 : Théorie de changement	52
Annexe 2 : Matrice d'évaluation	53
Annexe 3 : Résultats de la méthode du changement le plus significatif	63
Annexe 4 : Chronogramme de l'évaluation	65
Annexe 5 : Liste des personnes rencontrées	66
Annexe 6 : Liste des documents consultés	68
Annexe 7 : Enseignements tirés	69
Annexe 8 : Bonnes pratiques	72
Annexe 9 : Termes de références	77

LISTE DES ACRONYMES

AGR	: Activité génératrice de revenus
AMDEF	: Association Méditerranéenne pour le Développement et la Formation
ANAPEC	: Agence Nationale de Promotion de l'Emploi et des Compétences
ANELCA	: Agence nationale de lutte contre l'analphabétisme : Agence de Coopération Internationale intégrée au sein des relations internationales
APEFE	de la Fédération Wallonie-Bruxelles et de la Wallonie
BIT	: Bureau International du Travail
CCDD	: Cadre de Coopération pour le Développement Durable
CGEM	: Confédération Générale des Entreprises du Maroc
CNSS	: Caisse Nationale de Sécurité Sociale
COFIL	: Comité de pilotage
FMEF	: Fondation Marocaine pour l'Éducation Financière
GECCO	: Gestion collective de l'embauche à l'origine
ICMPD	: Centre International pour le développement de la politique migratoire
INDH	: Initiative nationale pour le développement humain : Ministère de l'Inclusion Économique, de la Petite Entreprise, de l'Emploi et des
MIEPEEC	Compétences (Maroc)
MSISF	: Ministère de la Solidarité, de l'Insertion Sociale et de la Famille
OCDE	: Organisation de coopération et de développement économiques
OFPPPT	: Office de la formation professionnelle et de la promotion du travail
OIT	: Organisation Internationale du Travail
OIM	: Organisation Internationale pour les Migrations
ONCA	: Office National du Conseil Agricole
ODD	: Objectifs de développement durable
RSK	: Rabat-Salé-Kénitra
SEM	: Secrétariat d'état à la Migration (Espagne)
TdR	: Termes de référence
TTA	: Tanger-Tétouan-Al Hoceïma
UNDAF	: Plan-cadre des Nations Unies d'aide au développement
UNEG	: Groupe d'évaluation des Nations Unies
WAFIRA	: Women as financially independent rural actors

1. RÉSUMÉ EXÉCUTIF

CONTEXTE

Résumé du but, de la logique et de la structure du projet

Le projet WAFIRA est un projet pilote qui vise à maximiser l'impact sur le développement de la migration circulaire et de la mobilité au Maroc à travers la réintégration socio-économique durable des travailleuses migrantes marocaines dans leurs communautés d'origine et aussi le renforcement des institutions marocaines pour soutenir leur réintégration sur le marché du travail marocain. Le projet WAFIRA est financé par l'Union européenne (UE), à travers la mise en œuvre par ICMPD (*International Centre for Migration Policy Development*) du MPF (*Migration Partnership Facility*), fonds de financement de projets innovants relatifs à la migration légale vers l'UE. Sous la coordination du ministère espagnol pour l'inclusion, la sécurité sociale et la migration (SEM), il est mis en œuvre au Maroc par l'OIT en collaboration avec le ministère marocain de l'Inclusion Economique, de la Petite Entreprise, de l'Emploi et des Compétences (MIEPEEC) et l'Agence Nationale de Promotion de l'Emploi et des Compétences (ANAPEC). En outre, l'association des Coopératives de l'Andalousie (*Cooperativas*) met en œuvre les activités en Espagne. Le projet a adopté une approche intégrée incluant des actions de formation, de sensibilisation, d'accompagnement pendant le pré et post création des Activités génératrices de revenus (AGR), des actions d'intégration sociale en Espagne et d'octroi des subventions au profit des femmes. Le projet vise aussi à renforcer les capacités de l'écosystème, institutionnels, société civile et secteur privé, pour qu'il puisse apporter un soutien à la réintégration socio-économique durable des participantes

Situation actuelle du projet

Le projet WAFIRA sera clôturé le 30 avril 2025

But, destinataire et portée de l'évaluation

La présente évaluation vise à examiner la conception, les processus de mise en œuvre et les résultats du projet WAFIRA et à contribuer à un processus continu d'apprentissage à travers le dégagement des bonnes pratiques et des leçons apprises. Les utilisateurs de l'évaluation sont les mandants de l'OIT, les partenaires techniques locaux, l'ICMPD, le coordinateur du projet (SEM), le Bureau de l'OIT pour l'Algérie, la Libye, le Maroc, la Mauritanie et la Tunisie à Alger, le Bureau Pays de l'OIT au Maroc et l'Equipe pour le Travail Décemment de l'OIT au Caire – ENTREPRISES, MIGRANT, ACTRAV, ACT/EMP. L'évaluation a porté sur les actions réalisées durant la période d'octobre 2021 à février 2025 dans les régions de Huelva, en Andalousie (Espagne), ainsi que les deux régions cibles au Maroc : Rabat-Salé-Kénitra (RSK) et Tanger-Tétouan-Al Hoceima (TTA)

Méthodologie de l'évaluation

La démarche méthodologique adoptée repose sur le cadre de référence dérivé des normes et des standards du Groupe d'évaluation des Nations Unies (UNEG) ainsi que sur les notes d'orientation sur l'égalité entre les sexes et sur les normes et directives d'évaluation de l'OIT. L'évaluation a été participative et s'est appuyée sur une

méthodologie mixte : qualitative et quantitative avec un design non expérimental. La collecte de données a déployé des instruments divers et complémentaires : la revue documentaire, le focus groups et l'entretien semi-directif. La phase d'analyse a mobilisé la triangulation des données primaires et secondaires, quantitatives et qualitatives et s'est basée essentiellement sur l'analyse de contenu. Par ailleurs, la méthode du changement le plus significatif a été mobilisée afin d'apprécier les effets du projet sur l'autonomisation des participantes. L'évaluation a été basée sur une production éthique de données probantes et a intégré les principes des droits humains, du genre et de l'équité. Toutefois, elle présente deux principales limites : d'une part, la temporalité de l'évaluation, qui ne permet pas d'apprécier pleinement les effets de l'intervention sur les participantes, et d'autre part, l'absence d'une théorie du changement.

Résultats principaux et Conclusions

Pertinence et alignement stratégique et validité du projet : L'évaluation a relevé que le projet est pertinent et s'aligne avec les stratégies et les politiques publiques des deux rives et les actions de l'UE en matière de migration, d'entrepreneuriat et d'inclusion. Le projet s'inscrit également aux orientations stratégiques de l'OIT, au Pacte Mondial pour les migrations, aux Objectifs de Développement Durable (ODD) et s'aligne sur la directive Gestion collective de l'embauche à l'origine (GECCO). La conception du projet a été globalement participative. De même, le projet répond aux priorités des femmes migrantes saisonnières et demeure pertinent au niveau conceptuel en mobilisant plusieurs leviers afin de favoriser la réintégration socio-économique durable des titulaires de droits.

La cohérence : Le projet présente une bonne cohérence. Les activités mises en œuvre contribuent efficacement aux résultats attendus, s'inscrivant dans une chaîne de résultats logique et cohérente. La logique d'intervention repose sur plusieurs leviers agissant à la fois sur les participantes et sur l'écosystème. De plus, le projet s'aligne avec les politiques gouvernementales des deux rives en matière de migration et d'autonomisation des femmes rurales, ainsi qu'avec les initiatives d'autres acteurs, notamment celles du système des Nations unies.

Performance et efficacité du projet : Le projet affiche une performance très satisfaisante, tous les résultats attendus ayant été atteints. Par ailleurs, le résultat initial, visant l'amélioration de l'accès au financement des AGR, a été réorienté vers l'élaboration d'une cartographie des financements publics. Cette adaptation a permis de mieux informer les bénéficiaires, qui étaient réticentes à contracter des crédits pour développer leurs projets. La performance a également été renforcée par la capacité du projet à s'adapter aux difficultés rencontrées et à apporter les ajustements nécessaires. De plus, le travail de proximité a contribué à l'amélioration de certains résultats. Comme tout projet pilote, plusieurs défis ont émergé, notamment : des contraintes logistiques liées à l'organisation des formations au Maroc et en Espagne, des difficultés à respecter certaines lignes budgétaires en raison de quelques activités sous-estimées, des désistements de quelques participantes, ainsi que la nécessité d'aligner la mise en œuvre des activités avec le rythme de la mobilité des participantes.

Efficacité du dispositif de gestion : La gouvernance du projet a été jugée satisfaisante, malgré certaines difficultés de gestion, notamment administratives et financières, liées à la multiplicité des acteurs impliqués. Le pilotage a été assuré régulièrement par le comité de pilotage (COPI) et d'autres comités, garantissant le suivi du projet et le partage des données. De plus, le niveau de partenariat et la coordination ont été globalement satisfaisants. Cependant, une sélection et un partage des listes de participantes, dans les meilleurs délais, entre les deux rives aurait amélioré la planification des activités de formation. Le dispositif de gestion s'est distingué par sa capacité d'adaptation et sa réactivité face aux difficultés rencontrées. Par ailleurs, les recommandations de l'évaluation à mi-parcours n'ont été que partiellement intégrées.

Efficiences des ressources utilisées : Le projet affiche un niveau d'efficacité très satisfaisant, avec une utilisation optimale des ressources dans le temps imparti. L'efficacité du projet a été grandement améliorée par la réalisation de plusieurs activités en mobilisant des synergies avec d'autres programmes de l'OIT ou dans le cadre du GECCO mais aussi avec des initiatives d'autres partenaires.

Orientations sur l'impact et la durabilité du projet : La durabilité du projet reste partielle et dépend principalement de la capacité de l'ANAPEC à jouer un rôle central, sous la tutelle du MIEPEEC, dans la gestion des futurs projets ainsi que de la disponibilité des financements. Elle est néanmoins renforcée par l'appropriation du projet par les acteurs des deux rives, l'initiation de l'institutionnalisation de WAFIRA par l'ANAPEC et la formation d'un écosystème pouvant être mobilisé à l'avenir. La pérennité des AGR repose également sur la volonté et la capacité des participantes à les maintenir ainsi que sur l'émergence d'un écosystème régional capable de les soutenir de manière durable. Au demeurant, l'évaluation a identifié des effets intermédiaires positifs : certaines participantes commencent à générer des bénéfices et à modifier leurs pratiques, tandis que l'écosystème intègre progressivement les connaissances acquises. Les témoignages recueillis illustrent ces dynamiques : « Ma capacité à prendre des décisions s'est améliorée, tout comme ma gestion de l'épargne. WAFIRA nous a permis de donner un sens à notre vie en nous fixant des objectifs ». Le projet a également eu un effet au-delà des bénéficiaires directs, touchant leurs familles. Par ailleurs, la plupart des femmes consultées souhaitent poursuivre la migration circulaire tout en maintenant leur AGR, ce qui pourrait à terme renforcer leur réintégration socioéconomique.

Thèmes transversaux : La conception et la mise en œuvre du projet ont été guidées par l'approche genre et les droits humains. Le projet s'est appuyé sur une étude ayant identifié les priorités des femmes. Les produits développés ont été adaptés au profil des participantes. De surcroît, les partenaires et, plus largement, l'écosystème ont été sensibilisés et formés à la problématique du genre. Toutefois, des efforts restent nécessaires pour rendre cette approche transformative. L'évaluation a également mis en évidence que le projet a intégré, dès sa conception et sa mise en œuvre, les principes du tripartisme, du dialogue social et des standards internationaux du travail. En effet, les syndicats les plus représentatifs ainsi que les employeurs – la Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM) côté marocain et les cooperativas agroalioematrias côté espagnol – étaient représentés au sein du COPI. En outre, le projet a inclus des actions de sensibilisation au changement climatique auprès des participantes. La chaîne de valeur développée intègre également une dimension environnementale. Enfin, le

projet a contribué au renforcement des capacités de l'écosystème, aussi bien à l'échelle individuelle qu'organisationnelle.

Ci-dessous les principales conclusions :

1.1 Le projet est pertinent et répond aux priorités des participantes. Il s'aligne avec les politiques nationales des deux rives ainsi qu'avec les orientations de l'OIT ;

1.2 Il présente une bonne cohérence, tant en interne qu'en externe ;

1.3 Sa performance est très satisfaisante ;

1.4 Le dispositif de gestion se distingue par une bonne gouvernance, un suivi efficace, un partage des données avec les partenaires et une coordination réussie, malgré la diversité des acteurs impliqués. Toutefois, si la durée de séjour des femmes en Espagne — en moyenne limitée à six mois — avait été pleinement prise en compte dès la conception du projet, la planification des activités de formation aurait pu être mieux optimisée ;

1.5 Le projet est efficient : les produits ont été réalisés à moindre coût en mobilisant les synergies existantes ;

1.6 La durabilité du projet reste partielle et dépend de plusieurs facteurs, notamment la capacité de l'ANAPEC à gérer de futurs projets, la disponibilité des financements, l'appropriation du projet par les acteurs impliqués et la volonté et la capacité des participantes de perdurer leurs AGR ;

1.7 L'évaluation a mis en évidence des effets intermédiaires positifs, notamment des bénéfices économiques, des changements de pratiques chez certaines participantes et l'intégration des connaissances acquises par les acteurs ;

1.8 Le projet a intégré une approche fondée sur le genre, les droits humains et les standards internationaux du travail, tout en sensibilisant les participantes aux enjeux environnementaux. Il a également renforcé les capacités des institutions, de la société civile et du secteur privé. Toutefois, des efforts restent nécessaires pour rendre l'approche genre transformative.

RECOMMANDATIONS, LEÇONS APPRISSES ET BONNES PRATIQUES

Principales recommandations et suivi

- Renforcer et prolonger l'accompagnement des participantes
- Mutualiser les efforts et renforcer les synergies
- Renforcer le financement et assurer la pérennité des AGR
- Adopter une approche communautaire centrée sur la famille et renforcer l'ancrage local

- Adopter une approche transformatrice du genre
- Promouvoir le critère de l'inclusivité

Principales leçons apprises et bonnes pratiques

Les principaux enseignements tirés :

- Le document de projet avait identifié une série de partenaires de mise en œuvre ; toutefois, dès le démarrage, il est apparu que certains de ces partenaires, tels que l'OFPPT et l'Entraide Nationale, n'étaient pas les plus adaptés aux caractéristiques de la population cible. En effet, leur offre de formation ne correspondait ni au profil des femmes migrantes concernées ni aux contraintes liées au rythme de la migration circulaire. Ce constat a conduit à un ajustement des partenariats, validé par le COPIL en début de mise en œuvre ;
- Certains modules de formation, tels que la comptabilité, se sont révélés difficiles pour une partie des participantes, qui éprouvaient des difficultés à assimiler et à restituer les connaissances acquises. Pour pallier cette difficulté, des efforts ont été consentis en matière d'éducation financière ;
- Dès le lancement du projet, les participantes ont exprimé des réticences à recourir aux organismes de financement, en raison de convictions culturelles et/ou sociales. Par conséquent, et en concertation avec le COPIL, le projet a été réorienté vers des solutions alternatives, mieux adaptées à leurs attentes et à leurs besoins ;
- Certaines AGR agricoles ont rencontré des difficultés d'implémentation, notamment en raison du manque d'informations techniques disponibles pour les femmes au moment du choix des projets. Un appui en amont de l'Office National du Conseil Agricole (ONCA) aurait permis d'orienter plus efficacement les bénéficiaires vers des AGR mieux adaptées aux réalités du terrain, d'optimiser leur rendement et de leur fournir un soutien technique précieux dès les premières étapes du projet.

Les bonnes pratiques identifiées :

- Le fait d'être rassurées de repartir en Espagne, dissipe les doutes et les réticences de certaines femmes d'adhérer au projet ;
- Un travail de proximité adopté par l'équipe du projet WAFIRA, impliquant un contact régulier et rapproché avec les femmes, renforce considérablement leur engagement dans le projet ;
- L'autonomisation des femmes rurales ou en situation de vulnérabilité, à travers la création des AGR, est favorisée par l'adoption d'une approche intégrée et holistique, notamment en combinant la sensibilisation, la formation (technique et développement personnel), un accompagnement de proximité pré et post création, l'adoption de l'approche communautaire et l'octroi d'une subvention.

2. INTRODUCTION

2.1 Contexte des deux pays

En raison de sa proximité géographique avec l'Europe, le Maroc est une source importante de travailleurs saisonniers pour l'Espagne. Dès les années 1980, des accords bilatéraux ont été mis en place pour faciliter la migration légale, principalement dans les secteurs de l'agriculture et de la construction, répondant ainsi aux besoins croissants du marché du travail espagnol.

Au début des années 2000, un modèle de migration circulaire s'est structuré, particulièrement pour les femmes marocaines employées dans les exploitations agricoles de Huelva, en Espagne. Des accords bilatéraux entre le Maroc et l'Espagne ont permis de réguler cette migration saisonnière, assurant une meilleure organisation du processus et offrant des opportunités économiques aux travailleurs marocains, souvent issus de régions rurales avec peu d'alternatives professionnelles.

L'expérience Maroc Espagne est considérée globalement réussie et représente un modèle pour l'Europe et les instances internationales malgré les défis qu'elle représente (Gonzalez Enriquez, 2013)¹. L'année 2024 a été marquée par l'adoption de l'ordonnance Gestion collective de l'embauche à l'origine (GECCO) qui vise à réguler la gestion des recrutements de travailleurs saisonniers en établissant un modèle fixe-discontinu qui permet aux travailleurs de revenir chaque année pour la saison de récolte (Bakry, 2024)². Cette ordonnance atténuera le déséquilibre de pouvoir entre employeurs et migrantes, qui dépendent largement de leur réembauche, ce qui freine l'exercice effectif de leurs droits, limitant ainsi leur pouvoir de négociation et leur autonomie.

Les femmes représentent une part importante de cette main-d'œuvre saisonnière : 93,2% d'entre elles travaillent dans le secteur agricole. L'année 2024 a vu le déplacement de 16 000 travailleuses saisonnières marocaines vers l'Espagne³. Cependant, ces travailleuses sont souvent en situation de précarité. Elles sont principalement assignées à des tâches spécifiques dans la chaîne de valeur agricole, limitant leur accès à de meilleures opportunités d'emploi (Bakry, 2024)⁴. Issues des milieux socioéconomiques précaires, ces femmes optent pour la migration circulaire dans un contexte où le taux d'activité féminine s'élève à seulement 19 %, contre 69 % pour les hommes, selon une enquête publiée en mars 2024 par le Haut-Commissariat au Plan.

Ce contexte met en évidence les défis liés aux conditions de travail et aux perspectives socio-économiques des travailleuses saisonnières marocaines, tant au Maroc qu'en Espagne. Le rapport CIF-OIT-FIERI de 2019

¹ Carmen Gonzalez Enriquez, *Circularity in a restrictive framework: mobility Morocco and Spain* In Ana Triandafyllidou *Circular migration between Europe and its neighborhood, choice or necessity*, 2013

² Naoual Bakry, *Cadre Legal, Droits et Conditions des Ouvrières marocaines dans les champs de Huelva*, 2024

³ <https://fr.apanews.net/maroc/lespagne-va-accueillir-16-000-saisonnières-marocaines-en-2024/>

⁴ Cadre Legal, *Droits et Conditions des Ouvrières marocaines dans les champs de Huelva*, Naoual Bakry, 2024

confirme ces constats en mettant en lumière les limites des programmes nationaux dans la réintégration des travailleurs migrants saisonniers sur le marché du travail.

La migration circulaire est définie comme une migration temporaire et répétée motivée par des raisons économiques (Triandafyllidou, 2013)⁵, impliquant au moins deux allers-retours entre le pays d'origine et un ou plusieurs pays de destination. Même si la migration circulaire permet aux femmes d'acquérir de l'expérience sur le marché du travail et de s'ouvrir sur de nouveaux environnements sociaux et culturels, devenant ainsi plus indépendantes⁶, elles rencontrent davantage d'obstacles que les hommes pour accéder à des voies de migration sûres et régulières en raison de la discrimination liée au genre et de diverses violations des droits humains, telles que la violence sexiste et la traite des êtres humains⁷.

Selon une étude réalisée dans le cadre du projet « IRTIQAA »⁸, la majorité de ces femmes n'ont pas de perspectives professionnelles à leur retour et 83 % d'entre elles assument la charge financière de leur famille⁹. Bien que ces femmes migrantes jouent un rôle essentiel en tant qu'agents de changement, de retour chez elles, elles rencontrent des difficultés d'intégrer le marché de l'emploi et vivent des effets négatifs au niveau de leur famille à cause de la séparation¹⁰.

Selon un rapport de la Fédération des Ligues des Droits des Femmes sur les droits des femmes au Maroc dans le cadre de l'« Examen périodique universel du quatrième cycle de 2022 », l'autonomisation économique de ces femmes est entravée par des initiatives dispersées, une faible cohésion et une inefficacité des efforts des acteurs institutionnels et non-institutionnels. D'autant plus que le rôle des femmes rurales dans les chaînes de valeur agricoles et non agricoles est souvent méconnu et peu valorisées, et ceci, malgré leur implication significative dans diverses activités productives¹¹.

Ce contexte met en lumière les défis liés à la réintégration socio-économiques des travailleuses saisonnières marocaines.

2.2 La logique d'intervention et les objectifs du projet

L'objectif général du projet WAFIRA - Les femmes en tant qu'actrices rurales financièrement indépendantes – est de maximiser l'impact sur le développement de la migration circulaire et de la mobilité au Maroc. Les entités

⁵ Migration Policy in Southern Europe : Challenges , Constraints and Prospects, 2013

⁶ The Circular Migration of Puerto Rican Women: Towards a Gendered Explanation Mark Ellis", Dennis Conway** and Adrian J. Bailey, 1996

⁷ Blog : <https://weblog.iom.int/fr/loim-et-onu-femmes-redoublent-defforts-pour-mieux-faire-valoir-les-droits-la-protection-et-lautonomisation-des-femmes-dans-les-politiques-migratoires-et-les-reponses-humanitaires> 2024

⁸ Le projet IRTIQAA, financé par le Fonds de l'OIM pour le développement, a pour objectif de contribuer à l'autonomisation des travailleuses saisonnières marocaines participant au programme de migration circulaire entre l'Espagne et le Maroc dans leur communauté d'origine

⁹ Bulletin De Projet Autonomisation Des Femmes Travailleuses Migrantes Circulaires Au Maroc – IRTIQAA

¹⁰ Grete Hugo, What we know about the circular migration and enhanced mobility, Migration policy institute, 2013

¹¹ Chaîne de valeur : étude de chaînes de valeur et banque de projets entrepreneuriaux

Rapport d'analyse des chaînes de valeur prioritaires dans les localités de Kénitra et Ksar Kébir, Maroc, mars 2024

affiliées sont l'OIIT- Bureau de l'OIIT pour l'Algérie, la Libye, le Maroc, la Mauritanie et la Tunisie à Alger, les Coopératives agroalimentaires espagnoles et l'Agence Nationale de Promotion de l'Emploi et des Compétences (ANAPEC). Le Coordinateur du contrat de subvention est le Secrétaire d'Etat à la Migration (SEM) du ministère de l'Inclusion, de la Sécurité Sociale et de la Migration en Espagne. Le projet est financé par l'Union Européenne (UE) à travers l'*International Center For Migration Policy Development* (ICMPD) sur une période de 42 mois d'octobre 2021 à avril 2025 avec un budget de 3,249,603 Euros. Le partenaire institutionnel au Maroc est le ministère de l'Inclusion Economique, de la Petite Entreprise, de l'Emploi et des Compétences (MIEPEEC). Tandis que les bénéficiaires finaux et les groupes cibles sont respectivement les travailleuses migrantes marocaines au nombre de 250 et les autorités et partenaires marocaines dans les régions de Rabat-Salé-Kénitra (RSK) et Tanger-Tétouan-Al Hoceima (TTA). Le profil sociologique de ces bénéficiaires cumule plusieurs facteurs de vulnérabilité : genre, précarité, ruralité et pauvreté.

Le projet comporte deux objectifs spécifiques (OS) :

Objectifs
spécifiques

OS 1. Les femmes impliquées dans la migration circulaire Maroc-Espagne sont formées et soutenues pour une réintégration socio-économique durable dans leurs communautés d'origine.

OS 2. Les institutions marocaines sont renforcées pour fournir des services financiers et non financiers de développement des affaires aux travailleurs migrants en vue de leur réintégration sur le marché du travail marocain

La théorie du changement du projet (annexe 1) a été coconstruite durant le processus évaluatif pour schématiser la logique d'intervention et guider l'évaluation. Elle joue un rôle central dans l'analyse des résultats, en clarifiant comment les actions mises en place devraient produire les changements attendus. Cela permet d'établir des liens explicites entre les activités, les outputs, les résultats intermédiaires et les effets à long terme (liens de causalité). Son élaboration a reposé sur la définition du problème et des objectifs, l'identification des résultats attendus (*outputs, outcomes, impact*), ainsi que sur la détermination des hypothèses, des risques et des facteurs contextuels pouvant influencer le déroulement du projet ou ses résultats.

3. CADRE DE L'ÉVALUATION

3.1 But et portée de l'évaluation

Cette évaluation a pour objectif d'examiner la conception, les processus de mise en œuvre et les résultats du projet WAFIRA, tout en analysant les facteurs contextuels ayant influencé l'atteinte des résultats. Elle vise à fournir des preuves de son effet sur l'autonomisation des femmes migrantes saisonnières. L'évaluation vise également à contribuer à un processus continu d'apprentissage à travers le dégagement des bonnes pratiques et des leçons apprises. Par conséquent, les recommandations développées serviront de base pour le

développement des actions futures sur la même thématique ou la seconde phase du projet. Elles tiendront compte des utilisateurs de l'évaluation, en l'occurrence, les mandants de l'OIT, les partenaires techniques locaux, le donateur (ICMPD), le coordinateur du projet SEM, le Bureau de l'OIT pour l'Algérie, la Libye, le Maroc, la Mauritanie et la Tunisie à Alger, le Bureau Pays de l'OIT au Maroc, le bureau régional de l'OIT à Abidjan et l'Equipe pour le Travail Décent de l'OIT au Caire – ENTREPRISES, MIGRANT, ACTRAV, ACT/EMP.

Dans une optique d'apprentissage et de responsabilité, l'évaluation a porté sur les actions réalisées durant la période d'exécution du projet, allant d'octobre 2021 à avril 2025. Elle a couvert la région de Huelva, en Andalousie (Espagne), ainsi que les deux régions RSK et TTA au Maroc. L'évaluation a pour finalité de :

1. Analyser la conformité de la mise en œuvre du projet par rapport à sa conception initiale et analyser les éventuels écarts identifiés entre la planification et l'exécution ;
2. Évaluer le niveau d'atteinte des résultats du projet, y compris les résultats inattendus, en identifiant les facteurs internes et externes ayant influencé sa mise en œuvre. Cette évaluation prendra en compte les dimensions de genre, le tripartisme, le dialogue social, le respect des normes internationales du travail, ainsi que la transition juste pour l'environnement ;
3. Analyser la structure institutionnelle, la capacité d'exécution du projet, les mécanismes de coordination, ainsi que l'utilisation et la pertinence des outils de gestion, notamment ceux liés au suivi du projet et à l'élaboration des plans de travail ;
4. Analyser les contributions du projet aux ODD, aux objectifs de l'OIT, au Cadre de Coopération pour le Développement Durable pour la période 2023- 2027 (CCDD), aux cadres politiques nationaux sur la migration, ainsi qu'aux politiques et cadres européens en matière de migration circulaire, tout en évaluant sa synergie avec d'autres projets et programmes ;
5. Identifier les leçons apprises et les bonnes pratiques potentielles au bénéfice des principales parties prenantes ;
6. Examiner l'application et l'intégration des recommandations issues de l'évaluation à mi-parcours ;
7. Fournir des recommandations stratégiques aux différentes parties prenantes, visant à promouvoir la durabilité, soutenir le développement des résultats du projet, et orienter la conception d'une éventuelle seconde phase du projet.

L'évaluation s'est déroulée entre décembre 2024 et avril 2025 en trois phases : cadrage, collecte de données, analyse et rapportage.

3.2 Critères et questions d'évaluation

L'évaluation a examiné la performance globale du projet WAFIRA en s'appuyant sur les critères suivants : pertinence stratégique et validité de la conception, cohérence, efficacité, efficience, orientation vers l'impact et

durabilité. Elle a également intégré des critères transversaux, notamment : genre¹², équité, tripartisme et dialogue social, normes internationales du travail, transition juste pour l'environnement, et renforcement des capacités.

Les questions d'évaluation ont été approfondies sous divers angles d'appréciation et d'analyse en tenant compte du fait qu'il s'agit d'un projet pilote, afin de fournir une compréhension complète et nuancée de la mise en œuvre et des résultats du projet (Matrice d'évaluation en annexe 2). Chaque question d'évaluation, descriptive, normative et cause-effet, a été développée sous différents angles d'appréciation et d'analyse. Ci-dessous les principales questions d'évaluation selon les critères définis dans les TdRs.

Pertinence et alignement stratégique et validité du projet

1. Comment le projet s'aligne-t-il aux priorités des Gouvernements du Maroc, de l'Espagne, de CCDD, de l'OIT, aux ODDs, à d'autres cadres de développement régionaux, des institutions partenaires et des groupes ciblés ? Les institutions nationales / régionales et les groupes cibles se sentent-elles suffisamment associées à l'élaboration, à la mise en œuvre et au suivi du projet ?
2. La conception du projet a-t-elle pris en compte toutes les contraintes majeures pouvant entraver la mise en œuvre et les résultats du projet ? Sinon quelles sont ces principales contraintes non prises en compte et quelles stratégies ont été mises en place pour y faire face et améliorer les objectifs assignés au projet ?
3. Quel est l'apport spécifique, la valeur ajoutée du projet par rapport aux activités ordinaires déployées par les institutions nationales concernées ? Dans quelle mesure les résultats attendus du projet complètent-ils les dispositifs de l'état, des partenaires sociaux et autres parties prenantes ?

Cohérence

4. Dans quelle mesure le cadre logique du projet est cohérent ? (Ex : les produits ont-ils un lien de causalité avec les effets, qui à leur tour contribuent à l'objectif de développement plus large du projet ? Le cadre des résultats est-il réaliste ? Les indicateurs et les objectifs du projet correspondent-ils logiquement à la chaîne de résultats ?)
5. Les objectifs, produits et activités sont-ils en cohérence ou complémentaires avec d'autres projets des institutions régionales, d'autres programmes ou projets du BIT ou des autres partenaires au développement ? Comment le projet complète-t-il les stratégies et programmes d'autres partenaires ?

Performance et efficacité du projet

6. Dans quelle mesure les résultats et les objectifs du projet ont été atteints à sa fin ?

¹² Les recommandations de l'OCDE pour le critère genre: OECD (2021), *Applying Evaluation Criteria Thoughtfully*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/543e84ed-en> et de l'UNEG *Integrating Human Rights and Gender Equality in Evaluations*, 2024

7. Les hypothèses de développement qui sous-tendent le cadre logique (la théorie de changement du projet) ont-elles été soutenues ?
8. La quantité et la qualité des résultats obtenus ont-elles été satisfaisantes ?
9. Y a-t-il des produits et des résultats inattendus développés ? Pourquoi ?
10. Quels sont les obstacles que le projet a rencontrés pendant sa mise en œuvre ? Comment le projet y a fait face ?

Efficacité du dispositif de gestion

11. Y a-t-il un backstopping adéquat pour le management du projet par le Bureaux du pays, DWCT, le siège du BIT, autres acteurs pertinents ?
12. Comment s'effectuent les modalités de collaboration entre le Projet et les ministères de tutelle ? Y a-t-il des dispositions adéquates de gouvernance mises en place ? Les mandants tripartites sont-ils engagés dans la conception, le suivi et la mise en œuvre du projet ? Y a-t-il une compréhension claire des rôles et des responsabilités entre le projet et les partenaires clés ?
13. Quel a été le niveau de partenariats établis (synergie entre le projet et les autres projets du BIT ainsi qu'avec les autres projets des partenaires ou institutions régionales) ?
14. Capacité d'évaluation et de suivi : des indicateurs sont-ils en place ? Le projet a-t-il produit les informations de base nécessaires ? A-t-il mis en place un système de suivi adéquat qui recueille des informations utiles sur les résultats ?

Efficience des ressources utilisées

15. Les ressources (financières, humaines, expertises...) ont-elles été allouées stratégiquement de façon à assurer l'atteinte des résultats et les produits en quantité et qualité appropriées aux besoins des groupes ciblés ?
16. Les moyens mis à la disposition du projet ont-ils été utilisés de façon efficiente ? Pourrait-on obtenir les mêmes résultats à un coût moindre ?

Orientations sur l'impact et la durabilité du projet

17. Quels sont les impacts potentiels du projet, attendus ou imprévus, dont les prémisses de réalisation peuvent être constatées ?
18. Est-ce que les conditions pour avoir les réalisations du projet ont été bien considérées dans la mise en œuvre du projet (i.e. une stratégie de sortie) pour avoir des changements positifs auprès des groupes cibles sur les thématiques du projet ?
19. Les institutions qui bénéficient de la mise en œuvre du projet sont-elles les institutions clés ? Quelles sont les mesures et actions déjà mises en place pour assurer l'appropriation des résultats du projet au niveau des dispositifs de l'Etat et au niveau des régions couvertes ? L'approche et les résultats du

projet pourraient -ils être reproduits ou amplifiés par les partenaires nationaux ou d'autres acteurs à la fin du projet ?

Thèmes transversaux

20. Dans quelle mesure le projet a-t-il intégré dans ses produits et résultats les besoins stratégiques et priorités, différenciés des hommes et des femmes, préalablement identifiés ?
21. Les partenaires ont-ils été sensibilisés et formés sur la problématique genre et les outils développés par le projet intègrent-ils les questions de genre ?
22. Le projet a-t-il pris en compte, dans sa conception et sa mise en œuvre, le tripartisme, le dialogue social et les standards internationaux du travail ?

4. METHODOLOGIE DE L'ÉVALUATION

La méthodologie de l'évaluation sera présentée en détaillant la stratégie adoptée, les méthodes de collecte et d'analyse des données, les contraintes méthodologiques rencontrées, le degré de participation des parties prenantes dans le processus évaluatif ainsi que les considérations éthiques prises en compte.

4.1 La démarche méthodologique

La démarche méthodologique adoptée repose sur le cadre de référence dérivé des normes et des standards du Groupe d'évaluation des Nations Unies (UNEG) ainsi que sur les notes d'orientation sur l'égalité entre les sexes et sur les normes et directives d'évaluation de l'OIT.

L'évaluation a été participative et animée par un esprit de transfert de connaissances afin de favoriser l'appropriation des résultats par les différentes parties prenantes. Elle s'est appuyée sur une méthodologie mixte : qualitative et quantitative avec un design **non expérimental**. La collecte de données a reposé sur une combinaison d'instruments complémentaires, incluant la revue documentaire, les focus groups et les entretiens semi-directifs. L'analyse des données s'est principalement appuyée sur **l'analyse de contenu**, tandis que l'analyse quantitative a exploité les documents du projet.

Par ailleurs, la méthode du **changement le plus significatif**¹³ a été mobilisée afin d'apprécier les effets du projet sur l'autonomisation des ouvrières agricoles. Elle a inclus la collecte des histoires des bénéficiaires, la sélection des histoires les plus significatives, et l'analyse des thèmes récurrents pour évaluer l'effet du projet. Pratiquement, six bénéficiaires ont été invitées à participer à un entretien semi-directif élaboré selon la méthode du changement le plus significatif. Par la suite les récits ont été présentés lors d'une réunion à laquelle ont été invitées les responsables de l'implémentation et un représentant.e de l'écosystème qui connaît le mieux le projet.

¹³ Méthode qualitative d'analyse des récits des participantes pour apprécier l'effet de l'intervention à travers l'analyse du changement le plus significatif.

Ainsi, les histoires les plus pertinentes ont été sélectionnées selon des critères prédéfinis, comme l'effet sur les individus, la communauté ou les objectifs du projet (annexe 3). Cet exercice s'est appuyé sur plusieurs aspects : le type de changement observé, le changement le plus significatif, les facteurs déclencheurs du changement et les résultats perçus en matière d'autonomisation des femmes. Enfin, l'analyse des commentaires a fait ressortir les conclusions et les facteurs ayant contribué aux changements significatifs en les reliant aux résultats attendus.

L'évaluation a été conduite en trois phases : préparatoire, collecte de données sur le terrain, analyse et rapportage. Elle a eu lieu entre décembre 2024 et avril 2025. Le chronogramme détaillé figure en annexe 4.

La **phase préparatoire** a été marquée par un échange avec les responsables de l'implémentation, une revue documentaire, l'élaboration d'une cartographie des parties prenantes et le développement du rapport initial détaillant la méthodologie, la matrice de l'évaluation, la production des instruments de collecte de données et le plan de travail.

La **phase de collecte de données** sur le terrain s'est déroulée entre le 17 janvier 2025 et le 21 février 2025 et a concerné un total de **61 personnes, dont 51 femmes et 10 hommes** (annexe 5). La collecte s'est appuyée sur la revue documentaire (annexe 6), les focus groupes et les entretiens. Elle a impliqué toutes les parties prenantes en Espagne et au Maroc. Pour les participantes, l'évaluation a mobilisé des focus groupes ainsi que six entretiens individuels dans le cadre de l'application de la méthode du Changement le Plus Significatif. Les sources de données primaires sont issues des entretiens semi-directifs (20), des focus groupes (3) et des histoires récoltées auprès des bénéficiaires (6). Le tableau ci-dessous résume le nombre de personnes sondées par instrument de collecte de données et par catégorie. La stratégie d'échantillonnage a utilisé un **choix raisonné** (non probabiliste) en sélectionnant des échantillons parmi chaque partie prenante au Maroc et en Espagne afin de garantir une représentativité variée des répondant.e.s. En ce qui concerne les bénéficiaires, l'échantillon a concerné les deux cohortes dans les deux régions cibles y compris les participantes qui n'ont pas créé leur Activité génératrice de revenus (AGR).

Tableau 1 : Désagrégation des répondant.e.s par profil, sexe et par mode d'entrevue

Répondant.e.s	Profil	Région des bénéficiaires	Sexe	Mode d'entrevue
12 personnes	Co-demandeurs	----	6 Femmes 6 hommes	5 Entretiens individuels 3 Entretiens collectifs
1 personne	Bailleur	----	Femme	1 Entretien individuel
1 personne	Partenaire institutionnel au Maroc	----	Femme	1 Entretien individuel
1 personne	Gestionnaire du fonds MPF	----	Femme	1 Entretien individuel

3 personnes	Partenaire social	----	3 Femme	3 Entretiens individuels
6 personnes	Partenaire d'implémentation	----	2 Femmes et 4 hommes	4 Entretien individuel et 1 Entretien collectif
15 personnes	Bénéficiaires	RSK	Femmes	Focus groupe
8 personnes	Bénéficiaires	RSK et TTN	Femmes	Focus groupe
8 personnes	Bénéficiaires	RSK	Femmes	Focus groupe
6 personnes	Bénéficiaires	3 RSK et 3 TTN	Femmes	6 entretiens individuels

La **phase d'analyse** a mobilisé la **triangulation** des données primaires et secondaires, quantitatives et qualitatives afin d'assurer la crédibilité et la fiabilité des résultats en réduisant le risque de biais provenant d'une seule source ou méthode de collecte de données. De même, la comparaison des données quantitatives et qualitatives issues des sources indépendantes a permis une validation croisée des données afin d'identifier les tendances, les similitudes ou les divergences. L'analyse a mobilisé essentiellement la méthode de l'analyse de contenu.

Cette phase a débouché sur la production du présent rapport selon la liste récapitulative 4.2. – préparation d'un rapport d'évaluation. Après le recueil des commentaires et la conduite de l'atelier de restitution (organisé à distance), ce rapport final a été produit.

4.2 Les contraintes méthodologiques rencontrées

Cette évaluation, comme toute recherche, a rencontré certaines limitations. Tout d'abord, l'accès aux participantes a été difficile en raison de leur dispersion géographique, une partie d'entre elles étant partie en Espagne. Pour pallier cette contrainte, et sur proposition de l'équipe projet, des rencontres ont été programmées en marge des activités et événements liés au projet. Par ailleurs, des entretiens téléphoniques ont été menés à distance avec les femmes se trouvant en Espagne ou dispersées dans les deux régions concernées. Ensuite, la temporalité de l'évaluation ne permet pas d'apprécier pleinement l'effet de l'intervention sur les participantes. Pour y remédier, la méthode du Changement le Plus Significatif a été mobilisée afin d'apprécier les prémisses du changement.

Par ailleurs, l'absence d'une théorie du changement formalisée constitue à la fois une insuffisance conceptuelle du projet et une contrainte méthodologique pour l'évaluation. Afin d'y répondre, une théorie du changement a été co-construite sur la base du cadre logique et de la revue documentaire. Enfin, la subjectivité des répondant.e.s a été prise en compte en garantissant l'uniformité des questions posées et en diversifiant les sources ainsi que les méthodes de collecte de données. Cette approche a permis de renforcer la validité des conclusions en intégrant des données supplémentaires lorsque cela était nécessaire.

4.3 Le degré de participation des parties prenantes dans le processus évaluatif

Le processus évaluatif a adopté une approche participative. Les responsables de l'implémentation ainsi que le gestionnaire d'évaluation ont été impliqués tout au long du processus, notamment dans l'élaboration de la note méthodologique, la définition de l'échantillonnage, la conception des instruments de collecte de données et la revue du rapport.

Par ailleurs, l'évaluation a mobilisé la méthode du Changement le Plus Significatif afin d'apprécier les transformations vécues par les titulaires de droits, en impliquant activement les parties prenantes clés. Cette méthode favorise la participation de ces derniers en les engageant dans l'analyse des changements induits par l'intervention, à partir des témoignages recueillis sur les évolutions perçues dans la vie des participant.e.s.

4.4 Les considérations éthiques

La présente évaluation a impliqué la collecte de données primaires. A cet effet, la collecte de données a été menée en conformité avec la Déclaration d'Helsinki (1964) et ses modifications connexes, dont elles reflètent l'esprit et l'intention, en soulignant l'importance du respect et de la protection des droits fondamentaux.

Les données collectées et les comptes-rendus des entretiens ont été anonymes sans aucune indication susceptible de rendre facile l'identification des sujets à posteriori. Lesdits comptes-rendus et transcription des discussions seront détruits une fois le rapport final de l'évaluation sera approuvé.

A cet effet, l'évaluateur a signé le code de conduite des évaluateurs de l'OIT et s'est engagé :

- Au respect de la dignité et de la diversité des personnes enquêtées ;
- A la garantie de l'anonymat des interlocuteurs ;
- A la confidentialité des réponses et informations collectées ;
- A la protection des données personnelles des répondant.e.s conformément aux lois en vigueur en matière de la protection des données et informations personnelles.

L'évaluation s'est appuyée sur une démarche éthique garantissant le respect des droits humains, l'intégration de l'équité, ainsi que l'application de principes éthiques assurant le respect de la dignité, de la diversité, de la représentation équitable et de la confidentialité. Un consentement éclairé des répondant.e.s a été systématiquement obtenu afin de garantir une participation volontaire. De plus, la conception de l'échantillon et des outils de collecte de données a tenu compte des caractéristiques socio-culturelles de la population ciblée.

5. PRINCIPALES CONSTATATIONS DE L'ÉVALUATION

Les constatations présentées ci-dessous, selon les critères prédéfinis, s'appuient sur des données probantes et triangulées. Elles apportent des réponses à l'ensemble des questions figurant dans le mandat et mettent

en évidence les facteurs contextuels ayant influencé l'atteinte des résultats. Avant de présenter ces résultats, une analyse des résultats inattendus ainsi que des hypothèses initialement formulées a été effectuée.

Globalement, les hypothèses formulées avant le projet se sont avérées fondées. L'adhésion des participantes et des différents acteurs, qui constituait l'hypothèse principale, s'est concrétisée. Bien que les participantes aient initialement été réticentes à rejoindre le projet, cette difficulté a été surmontée grâce aux actions de sensibilisation et à l'octroi des premières subventions.

Par ailleurs, le projet a généré des effets indirects. Il a permis de renforcer une relation de confiance entre l'ANAPEC, les participantes et leurs communautés, ce qui pourrait constituer un atout pour la mise en œuvre de futures interventions et favoriser le transfert des connaissances acquises vers d'autres populations cibles. Il a également contribué dans le rapprochement des acteurs de l'écosystème, renforçant ainsi la coopération sur d'autres initiatives. Le projet a réduit la migration clandestine qui bascule les femmes dans des conditions de vulnérabilité - bien que l'évaluation ne dispose pas de chiffres pour appuyer ce constat issu des propos de quelques répondant.e.s. Par ailleurs, la création des AGR a bénéficié non seulement aux participantes et à leurs familles, mais aussi à l'ensemble des communautés. Enfin, le projet WAFIRA a probablement influencé l'image du programme GECCO auprès de l'opinion publique espagnole, contribuant ainsi à une perception plus positive.

5.1 Pertinence, alignement stratégique et validité du projet

Le projet WAFIRA s'est révélé particulièrement pertinent. En effet, l'évaluation a relevé que le projet s'inscrit au Pacte Mondial pour les migrations : l'objectif 6 : « Favoriser des pratiques de recrutement justes et éthiques et assurer les conditions d'un travail décent », l'objectif 16 : « Donner aux migrants et aux sociétés des moyens en faveur de la pleine intégration et de la cohésion sociale » et l'objectif 19 : « Créer les conditions permettant aux migrants et aux diasporas de contribuer pleinement au développement durable dans tous les pays ». Aussi, le projet concourt à la réalisation des ODDs notamment, l'objectif 1 « Pas de pauvreté », l'objectif 5 « Egalité entre les sexes », l'objectif 8 « Travail décent et croissance économique », l'objectif 10 « inégalités réduites » et l'ODD 16 « la lutte contre les violences faites aux femmes ». Enfin, le projet s'aligne sur les orientations stratégiques de l'OIT, qui visent à promouvoir un travail décent.

Le projet s'inscrit également dans le Partenariat Mobilité et Migration UE-Maroc de 2013. Il s'aligne aussi sur le pacte de l'UE sur les migrations et l'asile, réformé en 2024, qui adopte une approche globale des migrations¹⁴ notamment à travers le "partenariat pour les talents", visant à favoriser l'emploi et les voies légales vers l'UE. Un.e représentant.e du bailleur confirme que « *le projet s'aligne avec les actions de l'UE en faveur de l'environnement, des zones rurales et de l'intégration socio-économique des femmes.* » En ce qui concerne l'Espagne, le projet s'inscrit dans les

¹⁴Communication de la Commission au Parlement européen, au Conseil, au Comité économique et social européen et au Comité des régions concernant un nouveau pacte sur les migrations et l'asile (COM (2020) 609 final), 23 septembre 2020

priorités de sa politique migratoire, dont l'une des plus importantes est de nouer des partenariats stratégiques avec les pays d'origine en matière de migration. L'Espagne et le Maroc ont participé au programme GECCO, qui permet chaque année à des milliers de travailleuses saisonnières de se rendre dans le sud de l'Espagne. De plus, le projet s'aligne sur le IIIe Plan Andalou de Coopération au Développement. « *Le projet WAFIRA reflète la volonté de l'Espagne de développer les compétences des travailleuses migrantes saisonnières pour favoriser leur réintégration socio-économique dans leur communauté d'origine* », a souligné un.e représentant.e du SEM.

Par ailleurs, le projet est aligné avec les stratégies et les politiques publiques du Maroc, notamment la Stratégie Nationale en faveur des Marocains du Monde qui a pour objectif la réintégration et l'assistance des Marocains de retour¹⁵, l'Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH) qui promeut l'amélioration des conditions des femmes rurales et la stratégie de l'emploi de 2025¹⁶ qui vise à garantir un accès équitable des femmes à leur droits économiques à travers la création des AGR. Le projet s'aligne aussi avec la Stratégie Nationale de Mobilité Professionnelle Internationale (SNMPI) qui vise la gestion des mobilités professionnelles internationales et des migrations internationales de main-d'œuvre. De même, il s'accorde avec la Feuille de route pour l'emploi adoptée en février 2025, qui vise, entre autres, la revitalisation de l'investissement dans les très petites, petites et moyennes entreprises, ainsi que le soutien du monde rural en préservant les emplois menacés et en encourageant de nouveaux projets générateurs de revenus. Le projet s'aligne également avec le nouveau modèle de développement 2021 qui met l'accent sur le renforcement du capital humain, notamment en faveur des femmes en situation de vulnérabilité. Enfin, le projet contribue également à la Stratégie en faveur des Marocains du Monde (SNMRE) en favorisant la contribution des travailleuses saisonnières au développement social du Maroc.

La pertinence du projet WAFIRA a aussi été évaluée à travers le degré de participation des parties prenantes lors de sa conception. L'approche adoptée était participative, impliquant une concertation entre le Maroc et l'Espagne. Bien que les participantes n'aient pas été directement consultées, l'implication de l'ANAPEC, qui connaît leurs besoins, a été précieuse. De plus, le projet s'est appuyé sur l'enquête IRTIQA¹⁷ menée auprès de 300 migrantes circulaires, pour identifier les besoins des femmes saisonnières. L'enquête a exploré plusieurs aspects, notamment la situation des travailleuses saisonnières et l'impact socioéconomique du programme de migration circulaire sur les femmes, leur famille et leur communauté¹⁸. Parmi les principales conclusions : 56 % des femmes sondées sont analphabètes, 80 % vivent avec un revenu familial mensuel inférieur à 1 500 DH (150

¹⁵ <https://marocainsdumonde.gov.ma/wp-content/uploads/2018/02/Strate%CC%81gie-Nationale-en-faveur-des-Marocains-du-Monde-Fr.pdf>

¹⁶ https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---ed_emp_msu/documents/project/wcms_420202.pdf

¹⁷ Le 9 mars 2022, l'OIM (Organisation Internationale pour les Migrations) a publié une étude intitulée « Autonomisation des travailleurs saisonniers participant au programme de migration circulaire Maroc-Espagne », élaborée dans le cadre du projet IRTIQA en partenariat avec l'ANAPEC

¹⁸ Bulletin de projet Autonomisation des femmes Travailleuses migrantes Circulaires au Maroc – IRTIQA

euros), 60 % travaillent dans le secteur agricole au Maroc et 83 % prennent en charge financièrement leur famille à leur retour d'Espagne. Cela est confirmé par la totalité des répondant.e.s, notamment un représentant de l'ANAPEC, qui a affirmé que « *le projet répond clairement aux besoins prioritaires des femmes en matière d'autonomisation, notamment par la génération d'un revenu stable au Maroc. Ce besoin a été exprimé à plusieurs reprises par les bénéficiaires.* » Un responsable de l'implémentation a confirmé ceci en ajoutant que « *Le projet répond aux véritables besoins des bénéficiaires en atténuant leur inquiétude quant à la possibilité d'être rappelées l'année suivante, une préoccupation particulièrement marquée chez les travailleuses plus âgées, faute d'alternatives.* » Par ailleurs, deux enquêtes ont également été menées au Maroc auprès d'échantillons de bénéficiaires des deux cohortes afin d'évaluer leurs besoins en formations techniques et en formations post-crédation.

La validité du modèle du projet se manifeste à travers des actions de sensibilisation, de renforcement des capacités des participantes et des acteurs marocains, ainsi que par l'accompagnement à la création d'AGR et l'octroi de subventions. Ces initiatives ont permis le développement des AGR et le renforcement, en particulier de l'ANAPEC, pour soutenir la réintégration socio-économique des participantes dans leur communauté d'origine. Plusieurs témoignages soulignent que l'épargne générée en Espagne est principalement consommée et peu investie. Cela met en évidence la nécessité d'optimiser la migration circulaire afin de renforcer l'autonomisation des femmes et de leur offrir, à terme, la possibilité de sortir du cycle de migration sans fin. Ainsi, la chaîne des résultats et des activités mises en œuvre a globalement contribué à l'atteinte des objectifs du projet, comme en attestent les réalisations décrites plus loin ainsi que les témoignages des bénéficiaires.

La pertinence de la logique d'intervention se reflète également dans l'approche progressive adoptée avec les deux cohortes : les enseignements tirés de la première cohorte ont été intégrés dans la mise en œuvre de la seconde, permettant un ajustement des actions en réponse aux besoins spécifiques exprimés par les participantes. A titre d'exemple, quelques activités de formation ont été réorientées vers la formation technique agricole et la gestion financière. Enfin, le projet répond aux priorités des femmes migrantes saisonnières en offrant une alternative à la migration circulaire. Il leur permet de valoriser leur séjour au Maroc et de renforcer leur réintégration sur le marché du travail. De plus, en facilitant l'accès à un revenu stable tout au long de l'année, le projet apporte une réponse adaptée à leur préoccupation face à l'incertitude de leur réembauche en Espagne.

5.2 Cohérence

L'évaluation a conclu que le projet représente une bonne cohérence. En interne, le projet est bâti sur un cadre logique cohérent en adoptant une approche holistique mobilisant plusieurs leviers afin de réaliser les produits escomptés. Ces derniers concourent, à travers le renforcement des institutions marocaines et le soutien et l'accompagnement des femmes saisonnières migrantes, à leur réintégration socio-économique dans leurs communautés d'origine. Aussi, l'évaluation a mis en évidence la cohérence de la théorie du changement du

projet, en confirmant que ses hypothèses sous-jacentes se sont vérifiées, notamment la volonté des femmes de lancer et de maintenir les AGR et l'engagement de l'ANAPEC qui s'est manifestée de manière tangible. En ciblant à la fois les participantes et l'écosystème, la logique d'intervention a mobilisé plusieurs leviers cohérents et complémentaires. Ces éléments confirment la solidité de la théorie de changement du projet et la pertinence des mécanismes d'intervention mobilisés.

En externe, le projet reste en cohérence avec les politiques gouvernementales et les initiatives d'autres acteurs. S'alignant avec la directive GECCO, le projet WAFIRA est aussi cohérent avec les politiques de migration et de retour des ressortissants marocains, ainsi qu'avec les programmes gouvernementaux marocains visant l'intégration socioéconomique des femmes rurales. Il est également en phase avec d'autres projets mis en œuvre par l'OIT (THAMM, Pro Agro) et l'Organisation Internationale des Migrations (OIM) (IRTIQAA, THAMM), ainsi qu'avec les actions de l'Agence Andalouse de Coopération Internationale au Développement. Cette dernière a mis en œuvre, entre 2022 et 2024, le projet «Autonomisation et Résilience des ouvrières agricoles migrantes circulaires à Huelva- AResOH» dont la finalité est l'autonomisation économique et sociale des femmes migrantes circulaires marocaines dans le secteur des fruits rouges à Huelva.

5.3 Performance et efficacité du projet

L'évaluation de la performance du projet a été réalisée en analysant son efficacité par rapport aux huit résultats attendus et en examinant leur contribution à l'atteinte des deux objectifs spécifiques (OS) et de l'objectif général, ainsi que les difficultés rencontrées et les solutions mises en place pour y faire face. Globalement, le projet WAFIRA a atteint ses objectifs. Il a réussi à mobiliser les acteurs des deux rives pour proposer une solution intégrée et holistique, reposant sur un travail de proximité visant à favoriser la réintégration socioéconomique des participantes.

La réalisation des résultats du projet a contribué de manière significative à l'atteinte des deux objectifs spécifiques, notamment en facilitant la réintégration socio-économique des femmes saisonnières migrantes et en renforçant les capacités institutionnelles marocaines. Pour l'OS1, les cinq résultats ont permis d'accompagner les bénéficiaires tout au long du cycle de migration circulaire, depuis leur sensibilisation et information pré-départ (R1), le soutien au développement, le lancement et le suivi de leur AGR (R2) jusqu'au renforcement de leurs compétences entrepreneuriales et professionnelles (R3). L'accompagnement à l'enregistrement à la Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS) (R4) a facilité leur accès à une protection sociale, un facteur clé pour une réintégration réussie. De plus, le soutien financier et l'information sur les aides publiques (R5) ont permis aux bénéficiaires d'accéder à des ressources essentielles pour initier leurs AGR. En parallèle, l'OS2 a été atteint grâce au renforcement des structures d'appui à la réinsertion économique des migrantes saisonnières. L'analyse des marchés régionaux (R6) a permis d'identifier des opportunités viables, tandis que le développement d'un catalogue de formations adaptées (R7) a favorisé l'acquisition de connaissances des participantes. Enfin, le

renforcement des capacités des institutions et acteurs, intervenant dans l'appui financier et non financier (R8), a favorisé un soutien des femmes migrantes, consolidant ainsi un écosystème favorable à leur réintégration socio-économique.

L'atteinte de ces résultats de manière intégrée repose sur une approche cohérente qui cible à la fois les participantes, en les accompagnant dans le développement de leurs AGR, et l'écosystème, en renforçant les institutions marocaines pour qu'elles puissent proposer des services adaptés, favorisant ainsi la réintégration durable des participantes dans leurs communautés d'origine et leur l'autonomisation économique. Les preuves appuyant ce constat seront détaillées en parcourant l'atteinte des huit résultats à travers les données quantitatives issues du système suivi-évaluation du projet confrontées aux propos des répondant.e.s.

R.1 : Les femmes participant à la migration circulaire sont informées et sensibilisées en amont des campagnes de récoltes

Les participantes ont été sensibilisées et informées grâce à la collaboration de plusieurs partenaires, notamment, l'ANAPEC, *Cooperativas*, l'équipe WAFIRA et d'autres partenaires de mise en œuvre. Six cents femmes ont été informées avant leur départ en Espagne sur la migration circulaire, leurs droits, ainsi que l'importance de créer leurs propres AGR pour favoriser leur autonomisation. Ce résultat a été apprécié par trois indicateurs :

- 1. Nombre de femmes sensibilisées et informées avant leur départ en Espagne : 81% ;**
- 2. Nombre de femmes sélectionnées en poursuivant un processus de sélection développé et validé par les partenaires : 116% ;**
- 3. Nombre de femmes qui considèrent que les formations pré-départ leur ont permis de trouver des réponses à leurs questions : 99%.**

En particulier, les femmes rencontrées ont apprécié la sensibilisation sur l'importance de l'épargne. *'Actuellement, je gère mon épargne indépendamment de mon mari et je différencie entre l'argent de la maison et du projet. On déplore le temps avant WAFIRA, car on a gaspillé beaucoup d'argent'* affirme une participante. Ce constat a été confirmé par les partenaires, qui ont observé un intérêt croissant chez les femmes, notamment après leur retour d'Espagne, concernant des questions liées à la bancarisation, au transfert d'argent, etc. À la suite des recommandations de l'évaluation mi-parcours et en tenant compte de la réalité du terrain, les séances de sensibilisation ont également touché les membres de la famille.

Ainsi, le résultat 1 a été atteint tant quantitativement que qualitativement, malgré des différences observées entre la cohorte I et II, principalement dues à la peur des femmes de s'engager dans le projet et à la désinformation prévalente. Les participantes rencontrées ont confirmé que les séances de sensibilisation pré-départ étaient très bénéfiques en soulignant que la cohorte I n'a pas été assez informée du projet à l'inverse de la cohorte II. Elles ont affirmé qu'elles avaient peur au début à cause de fausses informations qui circulaient -

la création d'AGR signifie l'arrêt de la migration circulaire - et que les participantes de la cohorte II étaient plus rassurées. En effet, les activités destinées à ces dernières ont pris en compte les peurs et soucis de désinformation rencontrés chez la cohorte I. L'action a ainsi été adaptée, notamment en mobilisant le témoignage par les pairs, les participantes de la cohorte I, ce qui a permis de réduire considérablement les réticences au sein de la cohorte II.

R.2 : Les AGR portées par les participantes sont développées, lancées et suivies au moyen d'activités adaptées de formation et d'accompagnement avant, pendant et après la période de migration

Parmi les 250 participantes, 209 ont créé leur AGR, toujours actives lors de la conduite de l'évaluation, soit un taux de **83,6 %**, un excellent résultat par rapport à des projets similaires. Ce taux élevé est attribué à la subvention accordée, à la crainte des femmes de ne pas être sollicitées par l'ANAPEC en cas de non-participation, aux connaissances acquises ainsi qu'à un travail de proximité mené sur le terrain. Les AGR lancées par les femmes dans les deux régions concernent principalement l'élevage, l'agriculture et le petit commerce, avec 60 % des activités relevant du secteur agricole.

Tableau 2 : Les indicateurs renseignant sur l'atteinte du R2

Indicateur	Valeur
Nombre de femmes formées et accompagnées sur leur plan entrepreneurial (cycle pré-crédation)	92%
% de satisfaction des femmes par rapport aux sessions de formation et/ou d'accompagnement (cycle pré-crédation)	98.5%
Progression du taux d'acquisition de compétences entrepreneuriales de création et de gestion d'entreprise	35% à 82%
% de femmes dont les plans d'affaires d'AGR sont finalisés	121 %
% nombre de femmes organisées en entreprises individuelles ou collectives	93,3 % (*)

(*) Bien que le projet prévoyait également la création de coopératives, toutes les bénéficiaires ont opté pour des entreprises individuelles. Cette préférence s'explique principalement par leur choix personnel, mais aussi par la dispersion géographique des femmes, rendant difficile leur rassemblement dans des coopératives, ainsi que par la nature diversifiée de leurs activités.

La majorité des femmes ont indiqué que la création d'une AGR venait après la satisfaction des besoins familiaux et que l'épargne, générée en Espagne, est instable et insuffisante pour lancer une AGR. Bien qu'elles aient exprimé leur motivation à soutenir leur AGR même en leur absence, elles ont souligné le besoin de soutien financier pour son développement. Par ailleurs, le projet propose plusieurs idées d'affaires adaptées aux potentialités régionales au profit des femmes, mais ces dernières ont préféré se tourner vers des activités qu'elles connaissaient déjà. Au demeurant, les femmes ont exprimé une grande satisfaction quant au suivi de leur AGR,

particulièrement grâce aux groupes de messagerie qui facilitent l'interaction instantanée avec l'équipe WAFIRA et les partenaires, améliorant ainsi le suivi du processus de création et post-crédation des AGR. *‘Avec l'argent de WAFIRA, j'ai acquis une vache et je commence à vendre du lait à la coopérative’* affirme une participante. Deux représentant.e.s de l'ANAPEC ont commenté le R2. Le premier a affirmé : *"l'approche WAFIRA est pertinente en assurant l'accompagnement, le suivi des AGR et la formation, mais il faut plus d'effort pour renforcer le soutien post-crédation"*. Le second met en avant le nombre d'AGR créées, estimant qu'il *"s'agit d'un excellent projet ayant mobilisé plusieurs partenaires avec une bonne gouvernance aboutissant à ce taux de création des AGR, malgré le fait que l'esprit entrepreneurial ne soit pas toujours présent chez toutes les participantes"*.

L'évaluation conclut que la formation, l'accompagnement sur le plan entrepreneurial et l'acquisition de compétences ont permis aux femmes de créer des AGR, renforçant ainsi leur capacité à générer des revenus et facilitant leur réintégration socio-économique dans leurs communautés d'origine. Elle souligne également l'importance du suivi post-crédation pour maximiser l'atteinte de l'OS1.

R.3 : Les capacités des femmes participant à la migration circulaire sont renforcées via des cours d'enseignement et formation techniques et professionnels adaptés à leurs besoins

Grâce à 131 sessions de formation et d'accompagnement délivrées, les participantes rencontrées ont déclaré avoir considérablement amélioré leurs compétences en gestion de projet, épargne, gestion commerciale, entrepreneuriat, bancarisation, ainsi que sur des aspects techniques comme l'agriculture et l'élevage. Parmi les 250 participantes, 231 ont terminé leur parcours de formation, soit un taux de de **92,4 %**. Par ailleurs, une liste d'acteurs clés de l'enseignement et de la formation technique et professionnelle a été établie, et des outils ont été développés en collaboration avec l'Office National du Conseil Agricole (ONCA) pour répondre aux besoins prioritaires des participantes dans le secteur agricole. Ces dernières ont également souligné avoir acquis une meilleure compréhension de leurs droits de travailleuses et des aspects administratifs liés à la migration circulaire. Une participante a affirmé : *« On a appris à mieux se comporter avec les clients et à utiliser la banque. »* et une autre a ajouté : *« En Espagne, on a appris beaucoup de choses, comme l'agriculture et l'élevage, mais aussi comment se rendre à l'hôpital et à la banque, comment interagir avec le patron, et nous avons pris connaissance de nos droits et obligations, ainsi que des informations sur la carte de séjour »*. Ces formations ont été complétées par des rencontres avec d'autres femmes entrepreneuses en Espagne, soutenues par des médiateurs culturels, qui ont facilité la logistique et la traduction. Cette activité fait partie du plan d'accueil et d'intégration des femmes en Espagne. En effet, *Cooperativas* a organisé des rencontres entre les participantes et des femmes espagnoles ayant créé leurs propres AGR (élevage, épicerie, etc.) ainsi que des petites coopératives de femmes. Interrogées à ce sujet, les femmes ont globalement exprimé une appréciation favorable de l'initiative.

L'approche Get AHEAD, ainsi que les formations en développement personnel, ont renforcé la confiance en soi des femmes, et les méthodes visuelles adaptées se sont révélées particulièrement efficaces. Tous les partenaires ont observé une amélioration notable de la prise de parole en public et de la confiance en soi des participantes. « *J'ai été agréablement surpris par l'aisance avec laquelle les femmes s'expriment après leur retour d'Espagne* » affirme un partenaire de mise en œuvre qui les a côtoyées avant leur départ et après leur retour. Par ailleurs, les formations en gestion agricole et en élevage et en éducation financière ont été fortement appréciées.

Le résultat 3 a été entièrement atteint contribuant non seulement au renforcement des capacités des participantes mais aussi à l'amélioration de leur confiance en soi, l'estime de soi et la prise de parole en publics. Ces éléments sont des déterminants essentiels pour une réintégration socio-économique durable. L'importance de l'estime de soi dans l'autonomisation des femmes rurales est largement documentée dans la littérature (Gupta et Singh, 2024)¹⁹. Une étude menée par Al-Qahtani et al. (2021) met également en évidence une corrélation étroite entre le niveau d'estime de soi et le degré d'autonomisation des femmes²⁰.

R.4 : Les femmes participant à la migration circulaire sont sensibilisées et accompagnées pour l'enregistrement à la CNSS

431 femmes ont été informées de leurs droits et des avantages liés à la CNSS et formées sur la manière de payer leurs cotisations dont 209 ont été inscrites à la CNSS en tant qu'auto-entrepreneure, ce qui représente un taux de **83,6 %**. Les actions de sensibilisation ont également impliqué un membre de la famille pour aider les participantes dans les démarches de déclaration de leur activité. Aussi, une note de plaidoyer pour la protection sociale des femmes rurales migrantes saisonnières a été publiée.

Le résultat 4 a été atteint grâce à une approche de proximité, notamment à travers des échanges sur des groupes de discussion en ligne. Au début, quelques femmes étaient réticentes à formaliser leur activité en raison des obligations fiscales et des cotisations à la CNSS. Des démarches auxquelles elles n'étaient pas habituées et qui risquent de les priver de l'aide sociale octroyée par l'État. Un travail de sensibilisation, renforcé par la mobilisation du témoignage par les pairs, a permis d'atténuer ces réticences. Comme l'ont exprimé certaines participantes : « *Au début, nous hésitions à adhérer au projet, craignant de perdre l'AMO TADAMON²¹. Mais après avoir vu le succès de plusieurs femmes ayant créé leur AGR, nous avons changé d'avis* ».

¹⁹ Gupta, S., Singh, A. (2024). Enhancing Self-Esteem and Autonomy: The Key to Empowering Tribal Women and Driving Social Change. In: Singh, A., Bhadouria, R., Tripathi, S., Modi, R., Gupta, S. (eds) Empowering Indian Women Through Resilience. Springer, Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-96-0986-4_6

²⁰ Awad M. Al-Qahtani, Heba A. Ibrahim, Wafaa T. Elgzar, Hanan A. El Sayed, Rasha M. Essa, Tulip A. abdelghaffar The role of self-esteem and self-efficacy in women empowerment in the Kingdom of Saudi Arabia: A cross-sectional study, Journal / African Journal of Reproductive Health / Vol. 25 No. 1 (2021): Special Issue

²¹ Assurance maladie destinée aux personnes incapables de payer les cotisations de la CNSS (personnes en situation précaire).

Le résultat 4 renforce la protection sociale des participantes et, avec d'autres leviers, joue un rôle essentiel dans la réduction de leur précarité et la sécurisation de leurs revenus. Il contribue ainsi à leur autonomisation économique et à la préservation de leurs droits en tant que travailleuses.

R.5 : L'accès des femmes participant à la migration circulaire au financement de leur AGR est amélioré

Le Résultat 5 a été réorienté en raison de la réticence des participantes à s'adresser aux organismes de financement. Malgré les actions de sensibilisation menées, elles n'ont pas souhaité recourir au crédit pour créer ou développer leurs AGR. En accord avec le comité de pilotage (COPI), les efforts ont donc été recentrés sur la sensibilisation à la bancarisation ainsi qu'aux programmes publics de financement disponibles au Maroc. De surcroît, une cartographie d'acteurs pertinents dans le domaine du financement a aussi été élaborée. Pratiquement, les participantes ont principalement utilisé le fond d'amorçage et leur épargne personnelle pour démarrer leurs activités. Au moment de l'évaluation, aucune femme n'avait encore mobilisé de fonds publics, mais elles étaient informées des possibilités existantes et pourraient y recourir à l'avenir. Bien que le besoin de financement varie selon le type d'AGR, la sensibilisation aux options de financement reste une activité pertinente, même si la demande de financement n'est pas une priorité à court terme, mais pourrait le devenir à moyen ou long terme. De nombreuses participantes rencontrées ont d'ailleurs souligné la nécessité d'un soutien financier pour développer ou maintenir leur activité à l'avenir.

En combinant l'octroi d'un fonds d'amorçage avec une orientation vers des produits financiers adaptés, cette action contribue à l'intégration socio-économique des femmes. Un suivi à moyen et long terme permettra d'évaluer plus précisément l'effet de cet effort.

En somme, l'atteinte de l'OS1 repose sur une succession logique de résultats visant à renforcer les capacités des femmes migrantes et à leur fournir les outils nécessaires pour une réintégration socio-économique durable. L'action a permis aux femmes de mieux comprendre leurs droits et obligations, réduisant ainsi leur vulnérabilité. Par ailleurs, la création et l'accompagnement d'AGR, notamment grâce à l'octroi d'un fonds d'amorçage, ainsi que le renforcement de leurs compétences entrepreneuriales et professionnelles et l'accès à une couverture sociale, favorisent leur autonomie, réduisent leur dépendance aux cycles de migration et contribuent à leur inclusion économique et sociale. Aussi, l'atteinte de l'OS1 sera probablement favorisée par les changements relevés chez les participantes, notamment l'amélioration de l'estime de soi et de la confiance en soi, considérées comme des déterminants essentiels de l'autonomisation des femmes rurales.

R.6 : Une analyse des marchés régionaux et de leurs potentialités entrepreneuriales est développée

Le Résultat 6 a été largement atteint. Une étude de chaînes de valeurs locales et banque de projets entrepreneuriaux et une liste de compétences entrepreneuriales chez les femmes ont été élaborées. Toutefois, les participantes ont préféré choisir des AGR qu'elles connaissaient, plutôt que celles identifiées par l'étude sur la chaîne de valeur. Cette dernière s'inscrit dans un cadre plus large de lutte contre les inégalités de genre et d'adaptation aux défis environnementaux, tels que le changement climatique. Elle est complétée par une banque de 20 *Business Model Canvas* qui décrivent des activités entrepreneuriales pouvant être entreprises par des femmes rurales dans les deux régions pilotes. À titre d'exemple, l'étude identifie des opportunités économiques liées à la gestion des déchets et des résidus de fruits rouges, en mettant en évidence les contraintes associées ainsi que les AGR potentielles.

Tous les répondant.e.s rencontrés ont confirmé l'importance de cette activité, qui a été bénéfique principalement pour les acteurs institutionnels, tels que l'ANAPEC, ainsi que pour d'autres populations cibles, notamment les auto-entrepreneurs et porteurs de projets ainsi que les jeunes entrepreneurs et femmes rurales.

Bien que l'analyse des marchés régionaux et des potentialités entrepreneuriales dans les deux régions n'ait pas été directement utile pour les participantes, elle constitue un acquis précieux pour l'écosystème et d'autres populations cibles. Par ailleurs, plusieurs participantes ont commencé à explorer d'autres alternatives pour développer leurs AGR, en s'intéressant à la concurrence et aux besoins de leur communauté. C'est dans cette perspective que les participantes pourraient éventuellement s'inspirer des résultats de l'étude.

R.7 : Un catalogue de cours d'enseignement et formation techniques et professionnels adaptés aux besoins des femmes participant à la migration circulaire est développé

Le Résultat 7 a été amplement atteint. Les différents catalogues ont été élaborés avec le concours des partenaires de mise en œuvre, notamment l'ONCA et la Fondation Marocaine pour l'Éducation Financière (FMEF). Un guide sur le parcours de formation et d'accompagnement a été élaboré et cinq programmes de formation techniques ou professionnelles ont été adaptés aux besoins des femmes. Essentiellement basés sur le visuel, tenant compte que la majorité des participantes sont des analphabètes, les cours développés ont concerné les aspects techniques et professionnels. D'après les propos recueillis, les participantes ont acquis des connaissances en gestion de projet, en éducation financière, en agriculture et en développement personnel. Certaines femmes ont ainsi exprimé : « *La formation était bénéfique : gestion de l'épargne, gestion commerciale, vie personnelle, confiance en soi* », « *on a été très satisfaites de la qualité de la formation pré-départ, on a appris beaucoup de chose, pas de gaspillage, gestion de projet, la banque, se fixer un objectif, agrandir l'activité* ».

En parallèle, un pool d'experts formateurs en entrepreneuriat sensible au genre et en éducation financière a été constitué. Un expert souligne, cependant, la difficulté de transmettre ces connaissances à des femmes analphabètes, ce qui nécessite un effort supplémentaire d'adaptation des supports et de vulgarisation des notions : « *Nous avons bénéficié des formations GET Ahead intégrant la dimension genre, ce qui était très intéressant. Nous avons pu enrichir nos compétences en tant que formateurs, mais les exercices restent difficiles pour les femmes. Un effort d'adaptation est nécessaire pour faciliter leur assimilation* ».

Le R7 contribue à la fois à l'atteinte de l'OS2 – le renforcement des institutions marocaines – ainsi qu'à l'OS1, en proposant aux femmes des formations adaptées à leurs besoins, favorisant ainsi le développement de leurs compétences.

R.8 : Les capacités des acteurs marocains intervenant dans l'appui financier et non financiers des femmes participant à la migration circulaire sont renforcées

Le résultat 8 est atteint. En effet, le projet a permis de former les acteurs institutionnels, le personnel de la société civile et du secteur privé. L'évaluation a souligné la satisfaction de l'écosystème vis-à-vis des séances de renforcement des capacités, qui ont non seulement répondu aux besoins du projet WAFIRA, mais aussi à ceux de l'écosystème en général. Le R8 a été décliné en sept sessions de formation (117%) au profit de 29 acteurs marocains (119%) intervenant dans l'appui financier et non financier des femmes migrantes saisonnières y compris des représentant.e.s de la société civile. D'après une enquête réalisée dans le cadre du projet, **94,8 %** des bénéficiaires de l'écosystème sont satisfaits des formations délivrées. Ces séances ont inclus des formations certifiantes, notamment pour les conseillers de l'ANAPEC, ainsi que pour d'autres membres de l'écosystème.

Le personnel de l'ANAPEC rencontré a apprécié les formations GET Ahead, axées sur le genre, ainsi que la formation GET Ahead LEAD. Ces formations ont été jugées pertinentes et en adéquation avec l'offre déjà proposée à d'autres publics cibles. Un représentant de l'ANAPEC a mis en évidence l'importance des formations reçues : « *Nous avons bénéficié des formations en GET Ahead ainsi que des formations LEAD GET Ahead pour former d'autres formateurs. Ces formations répondent à nos besoins et à l'offre que nous proposons à d'autres partenaires, notamment les Marocains Résidents à l'étranger de retour et les personnes en situation de handicap. Les connaissances acquises sont actuellement appliquées dans nos interventions* ». L'évaluation a révélé que les acteurs marocains rencontrés ont renforcé leurs compétences pour soutenir les femmes migrantes et ont commencé à les appliquer dans leur quotidien, témoignant ainsi d'un changement de pratique contribuant à l'OS2.

D'après ce qui précède l'évaluation a conclu que l'OS1 repose sur une logique où chaque résultat contribue dans la réintégration socioéconomique des femmes.

- L'accès à l'information et à la sensibilisation renforce leur capacité à planifier leur réintégration et à mobiliser efficacement les ressources disponibles ;
- La mise en place d'AGR adaptées constitue un levier direct pour assurer une insertion socio-économique réussie, en garantissant des sources de revenus stables ;
- Le renforcement des compétences techniques et professionnelles accroît les chances de succès des AGR, contribuant ainsi à une réintégration durable ;
- La protection sociale facilite cette transition en sécurisant les acquis économiques des femmes ;
- Enfin, l'accès aux ressources financières consolide la pérennité de leur insertion socio-économique.

De surcroît, le lien de causalité entre les outputs (R.6, R.7 et R.8) et l'OS2 repose sur une transformation des capacités institutionnelles et de l'offre de formation :

- L'identification des opportunités économiques pour les travailleurs migrants (R.6) permet d'orienter efficacement les services d'appui ;
- La disponibilité de supports d'enseignement et de formation adaptés aux besoins des femmes (R.7) assure une montée en compétences ciblée ;
- Le renforcement des dispositifs institutionnels existants dans l'appui financier et non financier des femmes (R.8) garantit une meilleure structuration des services.

Ainsi, l'ensemble des résultats contribue directement à la réalisation des OS1 et OS2, renforçant la cohérence et la robustesse de la théorie du changement.

En somme, le projet a globalement atteint les résultats escomptés, tout en palliant les difficultés rencontrées, dont les principales sont énumérées ci-dessous :

- ▶ Deux institutions initialement identifiées, à savoir l'OFPTT et l'Entraide Nationale, n'ont pas contribué à l'implémentation du projet. Leur mode de fonctionnement n'était pas compatible avec la migration circulaire ni avec le profil des femmes analphabètes. Une réorientation a donc été mise en place, consistant à affecter les activités concernées vers la formation technique agricole (ONCA) et la gestion financière (FMEF).
- ▶ La logistique a représenté une difficulté pour le projet. En raison du profil rural des participantes, il a été difficile d'assurer leur déplacement pour assister aux formations et l'hébergement pour certaines. De plus, le suivi des AGR s'est avéré complexe, car les participantes étaient dispersées, et l'accès à certaines d'entre elles était parfois difficile. Ce problème s'est également posé en Espagne, où les groupes de formation étaient constitués de participantes travaillant dans des exploitations dispersées, rendant leur transport particulièrement compliqué et chronophage.

Malgré ces difficultés, des solutions ont été mises en place, permettant à toutes les participantes d'accéder aux formations ;

- ▶ La rigidité des budgets a engendré des retards dans l'implémentation du projet. Les demandes d'approbation préalable du bailleur de fonds ont ralenti les ajustements nécessaires, ce qui a généré des problèmes de trésorerie. Toutefois, la collaboration entre l'ICMPD et l'équipe projet a permis de mettre en place des solutions alternatives pour y faire face. Aussi, certaines activités ont été sous-estimées en termes de budget, ce qui a conduit à des révisions budgétaires. De même, l'activité liée aux bourses pour les femmes n'a pas prévu les frais du prestataire chargé de leur gestion, qui étaient sous-évalués dans le budget initial. Une nouvelle ligne budgétaire a donc été créée et alimentée par d'autres postes. Par ailleurs, la procédure des contractualisations avant le début du projet a pris beaucoup de temps en raison de la nécessité de concilier les procédures de l'ICMPD avec celles de l'OIT.
- ▶ Les femmes de la cohorte I ont rencontré des désistements en raison de la crainte que leur participation au projet ne compromette leur accès à la migration circulaire avec un taux de désistement de 15,2 %. L'influence de leur entourage a également été identifiée comme une cause majeure de ces désistements. Aussi, il n'a pas non plus été évident de sélectionner des femmes qui sont réellement motivées à créer leur AGR, surtout dans un milieu où l'esprit entrepreneurial est peu développé. Par ailleurs, les participantes étaient souvent difficiles à joindre, et pour les atteindre, l'équipe du projet a parfois dû solliciter l'aide des autorités locales. En outre, en raison de la durée du projet, certaines AGR auraient dû avoir un accompagnement post-crédation sur une durée plus longue. Enfin, la restructuration de l'ANAPEC, intervenue pendant le projet, ainsi que le changement de personnel, a nécessité un effort supplémentaire de communication pour assurer la compréhension du projet par les nouveaux interlocuteurs.
- ▶ En matière de formation, la mise en œuvre a rencontré plusieurs difficultés qui ont toutefois été surmontées. Tout d'abord, la campagne de sensibilisation initialement prévue pour la cohorte I n'a pas pu avoir lieu, car les participantes étaient déjà parties en Espagne. Par conséquent, les formations pré-départ ont dû être organisées à Huelva. De plus, il a été difficile pour les participantes de suivre cinq jours consécutifs de formation en raison de leurs obligations familiales et professionnelles. En outre, les exercices proposés dans les manuels de formation étaient souvent peu adaptés à leur mode d'apprentissage, nécessitant des ajustements. Par ailleurs, la majorité des femmes ne parlant que la Darija, le projet a dû adapter les supports de formation et de communication en conséquence. Enfin, l'absence d'un planning prévisionnel n'a pas facilité la gestion de leur retour.

5.4 Efficacité du dispositif de gestion

Le projet a connu une gouvernance satisfaisante, malgré quelques difficultés liées à la multiplicité des parties prenantes. Les mandats tripartites ont été impliqués dans le suivi et la mise en œuvre. Les syndicats et les employeurs sont représentés au sein du COPIL, qui se réunit régulièrement pour discuter de l'état d'avancement du projet et d'autres points importants. Le COPIL est l'organe qui pilote le projet et assure le suivi global du projet, il est constitué par le donateur, le gestionnaire du fonds (ICMPD), le coordinateur, les co-bénéficiaires du projet, les institutions impliquées dans la mise en œuvre et les partenaires sociaux. Un comité technique a également été mis en place, rassemblant une diversité de parties prenantes réunissant le coordinateur du projet (SEM), les co-bénéficiaires (OIT, *Cooperativas* et ANAPEC), le partenaire institutionnel au Maroc (MIEPEEC). Par ailleurs, un comité technique restreint, composé uniquement de représentant.e.s marocains, a été constitué afin de coordonner la mise en œuvre de quelques activités. L'ensemble des propos recueillis confirme la bonne coordination entre le BIT, le MIEPEEC et le SEM, avec une compréhension claire des rôles et responsabilités.

L'évaluation n'a pas révélé d'écarts dans les indicateurs utilisés, qui sont globalement appropriés. Le projet a produit les informations de base nécessaires et a mis en place un système de suivi-évaluation pour recueillir des données sur les résultats. Ce système repose sur un cadre logique clair définissant les résultats attendus, avec des indicateurs de produits (R1, ... R8) spécifiques et mesurables. La collecte des données s'effectue régulièrement, et des rapports sont diffusés tous les six mois. Par ailleurs, le système de suivi-évaluation intègre des indicateurs de qualité des résultats, notamment à travers la mesure de la satisfaction des bénéficiaires. Il a également intégré une évaluation en amont et en aval des deux cohortes pour mesurer l'évolution des compétences entrepreneuriales avant les formations pré-départ et après l'accompagnement post-crédation. Deux enquêtes de satisfaction ont aussi été menées auprès des participantes, l'une en Espagne et l'autre au Maroc, afin d'évaluer leur parcours de formation et d'accompagnement.

Le système de suivi-évaluation du projet a été enrichi par l'intégration de nouveaux indicateurs, décrits ci-dessous, visant à apprécier l'OS1.

- **Indicateur 1.a : Nombre de femmes déclarant une amélioration de leurs revenus grâce aux AGR lancées.**
- **Indicateur 1.b : Nombre de femmes déclarant une amélioration d'au moins un des critères suivants d'émancipation grâce à la réalisation de leurs AGR : i) Autonomie dans la prise de décision au sein de l'entreprise ; ii) Contrôle sur les revenus générés par l'entreprise ; iii) Confiance en soi ; iv) Capacité à prendre des décisions informées en matière de gestion des finances personnelles et professionnelles.**

En revanche, aucun mécanisme de vérification n'est en place pour garantir la cohérence et la qualité des données recueillies. Bien que le projet soit principalement destiné aux femmes, la désagrégation des données par sexe dans le système de suivi-évaluation n'est pas systématiquement appliquée aux autres profils, notamment aux acteurs ayant reçu une formation. De plus, les indicateurs liés à l'OS2, notamment le nombre de formations délivrées et le nombre de personnes formées, se réfèrent principalement à des produits (*outputs*). Il serait intéressant d'élargir le dispositif de suivi au-delà des seuls produits, afin de couvrir l'ensemble de la chaîne de résultats, en incluant les effets immédiats, intermédiaires et l'effet à long terme. À ce titre, ce dispositif peut intégrer des indicateurs permettant d'évaluer, par exemple, le niveau d'acquisition des connaissances par les bénéficiaires et les institutions marocaines, le pourcentage de femmes déclarant participer aux décisions économiques du ménage – en tant que mesure de leur autonomisation – ainsi que le nombre d'institutions ayant intégré des services spécifiques pour les migrantes saisonnières, reflétant ainsi le renforcement des capacités institutionnelles.

En outre, l'évaluation a noté une bonne coordination et un partage des données, mais la multiplicité des acteurs a rallongé les délais liés aux procédures administratives, tant au niveau central entre le BIT et l'ANAPEC, qu'au niveau régional, ainsi qu'entre l'IMCPD, le donateur, le SEM et le BIT.

De surcroît, la gouvernance a montré une capacité d'adaptation face aux défis rencontrés, notamment le taux d'abandon et le décalage entre certaines activités et la phase de mobilité. Cette approche agile s'est également manifestée par l'adaptation des outils de formation aux femmes majoritairement analphabètes. Les défis techniques rencontrés avec la cohorte I ont été transformés en mesures proactives pour garantir une mise en œuvre réussie pour la cohorte II. Par exemple, des efforts ont été faits pour intégrer des critères supplémentaires pertinents, tels que la proximité des exploitations, et pour anticiper les activités d'information et de sensibilisation plus tôt que prévu.

Enfin, l'intégration des recommandations de l'évaluation à mi-parcours a été partielle. Bien que des réflexions aient été menées sur l'élaboration de la théorie du changement, notamment les efforts de l'ICMPD pour intégrer a posteriori une théorie de changement dans tous ses projets, et la mise en place d'une stratégie de genre transformative, les actions entreprises nécessitent du temps pour se concrétiser. En revanche, le projet a bien intégré, comme recommandé par l'évaluation à mi-parcours, les membres de la famille dans les séances de formation et de sensibilisation.

5.5 Efficience des ressources utilisées

L'évaluation a conclu que le projet présente un niveau d'efficience très satisfaisant. Les ressources ont été allouées de manière à garantir l'atteinte des résultats ainsi que la production de livrables en quantité et qualité conformes aux besoins des groupes cibles. Le projet a été mis en œuvre conformément à la planification initiale,

bénéficiant d'une extension de deux mois pour tenir l'événement de clôture, réaliser l'évaluation et finaliser certaines activités de formation et de renforcement des capacités des partenaires. Par ailleurs, le budget détaille les allocations par résultat. Les coûts de fonctionnement représentent 55 % du budget total hors provision, un pourcentage relativement normal pour ce type de projet. La figure 1 illustre la répartition des charges par poste. La majorité des résultats affichent des taux de réalisation atteignant, voire dépassant les 100 %, sans que cela n'implique un dépassement du budget initialement alloué. Le tableau 3 présente une synthèse de ces taux par résultat. Il convient de noter que ces résultats ne sont pas additionnables, mais s'inscrivent dans une logique complémentaire.

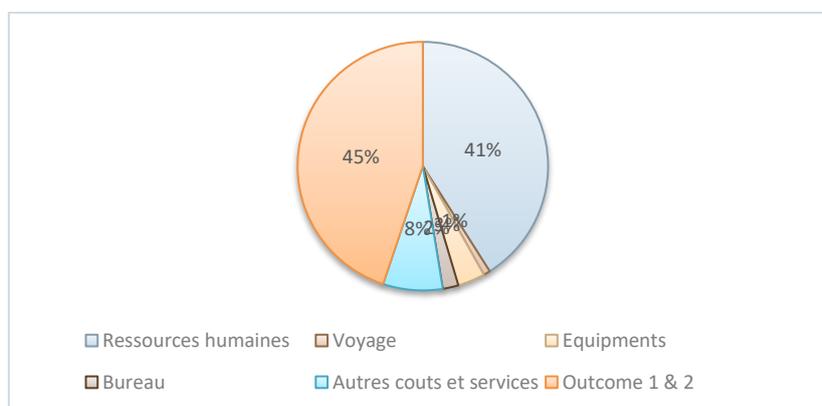
Tableau 3 : Taux d'exécution des deux OS et leur indicateurs respectifs

	Indicateur	Valeur
OS1	Indicateur 1.a	84 %
	Indicateur 1.b :	92%
R1	Indicateur 1.1.a nombre de femmes sensibilisées :	81 %
	Indicateur 1.1.b nombre de femmes sélectionnées :	116%
	Indicateur 1.1.c % des femmes qui confirment que les formation pré-départ en répondu à leurs questions :	99%
R2	Indicateur 1.2.a nombre de femmes formées et accompagnées :	92 %
	Indicateur 1.2.b % de satisfaction des femmes par rapport aux formations :	98,5%
	Indicateur 1.2.c % de femmes qui confirment une amélioration de leurs compétences :	106%
	Indicateur 1.2.d nombre d'AGR finalisés :	121%
	Indicateur 1.2.e nombre de femmes organisées en entreprises individuelles ou collectives :	93.3%
R3	Indicateur 1.3.a une liste d'acteurs pertinents de la formation technique et professionnelle est élaborée :	100 %
	Indicateur 1.3.b des outils sont développés :	100%
R4	Indicateur 1.4.a nombre de femmes sensibilisées à l'enregistrement à la CNSS :	172 %
	Indicateur 1.4.b % de femmes sensibilisées qui sont intéressées à l'enregistrement à la CNSS :	123%
	Indicateur 1.4.c % de femmes sensibilisées qui sont intéressées à l'enregistrement à la CNSS qui présentent des projets éligibles :	150%

R5	Indicateur 1.5.a une cartographie des acteurs dans le domaine de financement est élaborée :	100 %
	Indicateur 1.5.b % de femmes ayant finalisées leur plan d'affaire qui obtiennent un appui financier :	83,6%
OS2	Indicateur 2.a (nombre de formations délivrées)	377 %
	Indicateur 2.b (nombre d'acteurs formés)	92 %
R6	Indicateur 2.6.a nombre d'idées d'affaires adaptées aux femmes :	100 %
	Indicateur 2.6.b une liste des besoins en compétences entrepreneuriales chez les femmes est élaborée :	100%
R7	Indicateur 2.7.a programme de formation technique disponible :	100 %
	Indicateur 2.7.b nombre de programme de formation technique ou professionnelles adaptées aux besoins des femmes :	250%
R8	Indicateur 2.8.a nombre de sessions de formation délivrées aux acteurs :	117 %
		116%
	Indicateur 2.8.b nombre d'acteurs formés :	
	Indicateur 2.8.c % satisfaction des personnes formées par rapport aux formations :	119%

Malgré certaines difficultés liées aux décaissements et à la gestion budgétaire précitées, le projet a su tirer parti des synergies avec ses différents partenaires. Tous les répondant.e.s s'accordent à dire que la gestion du projet a été optimale, lui permettant d'afficher une efficacité supérieure à celle de projets similaires. Plusieurs témoignages recueillis auprès des acteurs impliqués des deux rives viennent illustrer ce constat : « *Le projet est très efficient* », « *Un petit budget et beaucoup de logistique* », « *La gestion a été optimale* ». Cette efficacité a notamment été renforcée par la gestion du projet par une équipe restreinte qui a aussi produit certains outils de communication en interne, sans recourir à des prestataires de services.

Figure 1 : Repartitions des charges par poste (*)



(*) La catégorie "Autres coûts et services" inclut des dépenses directement liées à certaines activités, notamment l'organisation d'événements, qui contribuent directement à l'atteinte des OS 1 et OS 2.

En Espagne, l'université de Huelva a dispensé des formations sur les *soft skills*. De plus, des consultant.e.s en intégration, engagés dans le cadre du projet PRELSI (Plan de Responsabilité Éthique, Sociale, de Travail et d'Égalité d'Interfresa), ont participé à des séances de formation. La société civile espagnole et les autorités locales ont également contribué au projet en mettant à disposition des salles de formation. Le projet a également été coordonné avec GECCO, notamment en matière de formation.

Au Maroc, le projet a tiré parti de plusieurs synergies avec d'autres initiatives. Il a ainsi bénéficié :

- Du projet THAMM (Towards a Holistic Approach to Labour Migration Governance and Labour Mobility in North Africa) à travers l'échange d'informations sur la migration circulaire ;
- Du projet Pro Agro, via l'organisation de formations conjointes ;
- Du projet ADWA', qui a financé une étude sur la chaîne de valeur ;
- De la complémentarité avec d'autres programmes, notamment PAGE (Partenariat des Nations Unies pour une action sur l'économie verte) et *Decent Work for Women*, ayant permis le financement d'activités spécifiques.

Le projet a également bénéficié d'un cofinancement de l'Agence de Coopération Internationale (APEFE), intégrée au sein des relations internationales de la Fédération Wallonie-Bruxelles et de la Wallonie, pour la mise en œuvre des ateliers de formation des formateurs dans le cadre du programme Min Ajliki.

Par ailleurs, l'approche consistant à former des formateurs, qui à leur tour forment les participantes, s'est révélée particulièrement efficace, permettant d'atteindre un large public avec des ressources limitées. Cependant, l'ANAPEC a dû ajuster les modèles économiques (*business models*) développés en Espagne pour les adapter au contexte local, ce qui a entraîné une légère perte d'efficacité pour cette activité. Tandis que la partie technique des modèles était réalisée en Espagne, la composante financière a été complétée par l'ANAPEC au Maroc, qui a également revu les modèles pour les femmes ayant changé de projet après leur retour.

En somme, le projet WAFIRA a bénéficié d'une gestion hautement optimisée, mobilisant efficacement les ressources et synergies avec plusieurs initiatives partenaires pour financer ou cofinancer de nombreuses activités.

5.6 Orientations sur l'impact et la durabilité du projet

Afin d'apprécier ce critère, l'évaluation a formulé des constats sur la durabilité du projet et sa possible mise à l'échelle. Elle a également mobilisé la méthode du Changement le Plus Significatif pour évaluer les changements dans la vie des bénéficiaires, en tenant compte de leur projection dans l'avenir.

Bien que le projet ne dispose pas d'une stratégie de sortie formalisée, plusieurs actions ont été mises en place pour assurer la pérennisation de ses acquis. Celles-ci incluent la sensibilisation et la formation des participantes, le renforcement des capacités des acteurs de l'écosystème, ainsi que la création d'un pool d'experts formateurs en entrepreneuriat sensible au genre et en éducation financière. De plus, le développement de la chaîne de valeur, l'identification d'idées d'affaires adaptées aux potentialités régionales et l'élaboration d'un catalogue de formations contribueront probablement à perdurer les bénéfices du projet au-delà de sa clôture.

La durabilité du projet reste partielle et dépend principalement de l'appropriation de ses acquis par les dispositifs de l'État et les régions concernées, ainsi que de la capacité de l'ANAPEC à en assurer la gestion avec un rôle central. D'après les propos recueillis, la majorité des répondant.e.s, notamment ceux de l'ANAPEC, se disent très satisfaits du projet WAFIRA et des changements qu'il a induits chez les femmes. Cette motivation affichée s'explique également par les formations reçues, qui répondent parfaitement à leurs besoins et enrichissent l'offre qu'ils proposent, non seulement aux participantes, mais aussi à d'autres publics. Un représentant de l'ANAPEC a affirmé :

« L'approche adoptée était participative, et le cursus de formation a été validé par l'OIT et l'ANAPEC, ce qui m'a aidé dans mon travail auprès des femmes et des jeunes. Il serait essentiel de mettre à l'échelle le projet en formant les conseillers dans toutes les agences ANAPEC concernées ».

Un autre a ajouté : *« C'est un excellent projet qui a mobilisé les partenaires, renforcé nos capacités et permis de constituer un vivier de formateurs. Nous avons commencé à parler un langage commun et à nous rapprocher d'autres acteurs de l'écosystème ce qui peut nous servir aussi dans les collaborations futures ».*

Ce portage contribue très probablement à une meilleure appropriation du projet, renforçant ainsi sa durabilité. Concernant les AGR, leur pérennité repose sur plusieurs facteurs, notamment, la volonté et la capacité des bénéficiaires à poursuivre leur activité, l'émergence d'écosystèmes régionaux capables de les soutenir durablement (tels que les Centres Régionaux d'Investissement (CRI), les associations de proximité, les banques de microfinance, etc.), et la capacité de l'ANAPEC à assurer un accompagnement post-crédation. Cette capacité repose non seulement sur l'appropriation du projet par l'ANAPEC, mais aussi sur le renforcement des compétences de ses conseillers afin de répondre aux besoins des femmes et de les accompagner dans le suivi de leur AGR, en particulier dans la perspective d'une mise à l'échelle du projet. Bien que le projet ait intégré le suivi post-crédation parmi ses activités, la durée du projet ne permet pas d'assurer un accompagnement suffisant pour garantir la pérennité des AGR. C'est pourquoi le rôle de l'ANAPEC, sous tutelle du MIEPEEC, est central pour assurer la pérennité des AGR et, par conséquent, contribuer à l'inclusion économique des femmes. Cet effort doit être conjugué avec l'action d'autres acteurs intervenant dans l'appui des femmes migrantes

saisonniers, notamment l'ONCA pour les activités agricoles. De plus, la disponibilité des financements reste un défi majeur pour la durabilité des actions.

De surcroît, l'évaluation a relevé une appropriation des acquis par les différents acteurs. Celle-ci se manifeste notamment par l'initiation de l'institutionnalisation de WAFIRA auprès de l'ANAPEC. Plusieurs actions engagées témoignent de cette dynamique et contribuent à ancrer progressivement l'approche WAFIRA dans les pratiques de l'institution. Parmi celles-ci, l'adoption des outils développés dans le cadre du projet permet d'accompagner les femmes migrantes saisonnières dans la création et la gestion de leurs AGR. Par ailleurs, la formation d'un groupe d'experts en GET Ahead renforce les capacités internes de l'ANAPEC, lui permettant de dispenser des formations adaptées et d'assurer un accompagnement efficace en faveur de l'insertion économique de ces femmes. Par ailleurs, la pérennité des acquis est renforcée par les parcours de formation et d'accompagnement mis en place, les outils développés et la formation d'un écosystème d'acteurs qui pourra être mobilisé à l'avenir pour soutenir la continuité des actions engagées.

Selon les propos recueillis, les résultats du projet pourraient être reproduits ou amplifiés par les partenaires nationaux, sous réserve de la capacité de l'ANAPEC à assurer un rôle central, sous la tutelle du MIEPEEC, et de la disponibilité des fonds pour l'accompagnement des bénéficiaires. La question des ressources de l'ANAPEC et la possibilité d'externaliser certaines activités ont aussi été soulevées.

D'autre part, l'évaluation a relevé des prémisses significatives d'effets positifs sur les participantes. En plus du lancement de leur AGR, elles ont gagné en confiance en elles, se sentent valorisées et ont défini des objectifs. Certaines ont déjà commencé à générer des bénéfices, leur permettant d'envisager une sortie du cycle de la migration circulaire. Les participantes ont également amélioré leur prise de décision, leur gestion de l'épargne et leur capacité à concrétiser leurs idées. Plusieurs ont déclaré : *ma prise décision s'est améliorée ainsi que ma gestion de l'épargne*. Ces changements ont été confirmés par les parties prenantes, qui ont observé une évolution notable dans leur aisance à s'exprimer et leur confiance en soi. Cependant, l'augmentation des revenus de certaines femmes a parfois entraîné des tensions familiales.

Par ailleurs, plusieurs bénéficiaires ont déclaré sensibiliser leur entourage, organiser davantage leurs actions et améliorer leurs relations avec leurs enfants ainsi que la gestion financière de leur AGR. Le projet a eu un effet au-delà des participantes elles-mêmes, influençant positivement leurs familles, notamment dans un contexte où leurs conjoints ou enfants ont été affectés par la sécheresse. Plusieurs femmes ont déclaré : *actuellement, j'ai un objectif dans ma vie*. Une participante, une répétitrice avec plusieurs années passées dans la migration circulaire, a affirmé : « *On déplore le temps avant WAFIRA, car on a gaspillé beaucoup d'argent. Je suis très contente, j'ai vu et appris de nouvelles choses* ».

De plus, l'impact du projet a été évalué à travers les projections des femmes sur leur avenir. L'objectif était d'apprécier dans quelle mesure le projet permet de faire de la migration circulaire une alternative parmi d'autres. La majorité des femmes ne prévoient pas d'arrêter la migration circulaire, car elles en ont encore besoin. Toutefois, elles accordent une grande importance à leur AGR, qui leur offre un revenu stable et indépendant de la migration, notamment lorsqu'elles ne seront plus en mesure de faire le déplacement. Elles sont également motivées par la possibilité d'obtenir une retraite après plusieurs années de travail en Espagne. D'autres, en plus petit nombre, ont indiqué qu'elles mettraient fin à la migration circulaire si leur AGR générerait suffisamment de revenus pour subvenir à leurs besoins et à ceux de leur famille. Pour évaluer leur résilience en cas d'arrêt de la migration, une partie significative des participantes a affirmé pouvoir vivre grâce à son AGR. Conscientes de cette éventualité, elles insistent sur la nécessité de développer leur activité et sur le besoin d'un soutien financier pour assurer sa pérennité.

Enfin, les résultats de la méthode du Changement le Plus Significatif confirment les constats établis lors de la collecte des données. Le changement le plus marquant observé est une motivation accrue chez les participantes, qui disposent désormais d'un objectif clair pour orienter leur vie. Ci-dessous le changement le plus significatif comme le perçoit quelques participantes. Une synthèse des histoires analysées figure en annexe 3.

- ▶ La première participante a renforcé sa personnalité, gagné en confiance en elle, amélioré sa gestion du temps et acquis des connaissances techniques en agriculture. En revanche, le changement le plus significatif pour elle réside dans la manière dont elle interagit désormais avec sa famille.
- ▶ La deuxième participante a développé des connaissances sur la bancarisation et l'épargne, appris à gérer son épargne de manière autonome et commencé à conseiller son mari et ses enfants, tout en nourrissant une envie accrue d'apprendre. Pour elle, le changement le plus marquant est le fait de se sentir épanouie et d'avoir un objectif et pouvoir rêver à un avenir meilleur.
- ▶ Quant à la troisième participante, elle a acquis des compétences en gestion et en développement de projet, amélioré sa gestion de l'épargne et se sent davantage valorisée par sa famille grâce à la réussite de son projet. Ce qui ressort comme le changement le plus significatif pour elle est sa motivation, qui l'amène à rechercher d'autres opportunités pour diversifier son activité.

D'après ce qui précède, l'évaluation a permis d'apprécier les effets immédiats et intermédiaires dans la chaîne de résultats : les prémisses du changement susceptibles de conduire à l'impact escompté. L'intervention a généré des effets positifs chez les participantes, se traduisant par des transformations notables dans leurs pratiques, notamment en matière d'épargne et de gestion de projet. De plus, les femmes ont amélioré leur estime de soi et renforcé leur confiance en elles, des évolutions essentielles qui devraient favoriser leur inclusion économique. L'amélioration de la confiance en soi apparaît comme un mécanisme de causalité clé dans le processus de

réintégration socio-économique des participantes. En effet, la confiance en soi constitue un facteur déterminant de l'autonomisation des femmes rurales (Baig et al., 2018)²².

Bien que la temporalité de l'évaluation ne permette pas d'apprécier pleinement l'impact attendu du projet, les éléments de preuve collectés indiquent des avancées prometteuses. Ces résultats suggèrent que le projet contribue à renforcer les effets positifs de la migration circulaire et de la mobilité de main-d'œuvre sur le développement socio-économique du Maroc. Cette contribution se manifeste à travers le soutien et la formation des femmes migrantes circulaires en vue de leur réintégration socio-économique, ainsi que par le renforcement des institutions marocaines chargées de leur accompagnement. Cependant, l'ampleur de ces effets restent conditionnée par plusieurs facteurs contextuels, notamment les dynamiques politiques, socio-économiques et environnementales, qui influencent directement la migration circulaire entre le Maroc et l'Espagne.

5.7 Thèmes transversaux

Le genre

La conception et la mise en œuvre du projet ont été guidées par l'approche genre et les droits humains. Le projet s'est appuyé sur une étude identifiant les priorités des femmes ainsi que sur l'expertise de l'ANAPEC en matière de migration circulaire. Cette connaissance a permis d'adapter la conception et la mise en œuvre aux spécificités des femmes migrantes circulaires à Huelva, en prenant en compte le rythme de la migration, les types d'AGR pratiqués, le niveau d'éducation et la situation socio-économique des bénéficiaires.

Au demeurant, les produits développés ont été adaptés au profil des participantes, et des ajustements ont été introduits durant la mise en œuvre afin de faciliter l'assimilation du contenu des formations. De plus, le projet a impliqué les proches des femmes en les invitant à assister à certaines séances de formation. Toutefois, l'évaluation n'a pas analysé les effets du projet sur les relations de genre, notamment en ce qui concerne l'utilisation des bénéfices générés par les AGR.

Par ailleurs, les partenaires et l'écosystème en général ont été sensibilisés et formés à la problématique genre. L'approche GET Ahead, intégrant la dimension genre, a été appréciée par les bénéficiaires, en particulier par les conseillers de l'ANAPEC et les acteurs de la société civile. Toutefois, des efforts supplémentaires restent nécessaires pour que l'approche devienne pleinement transformatrice. Il est essentiel de garantir une désagrégation systématique des données par sexe et par d'autres critères pertinents, mais également de remettre en question les rôles sociaux traditionnels, les normes culturelles et les structures de pouvoir qui perpétuent les inégalités de genre. Pour ce faire, plusieurs leviers peuvent être mobilisés :

²² Baig, I.A., Batool, Z., Ali, A. et al. Impact of women empowerment on rural development in Southern Punjab, Pakistan. *Qual Quant* 52, 1861–1872 (2018). <https://doi.org/10.1007/s11135-017-0572-x>

- Le renforcement des capacités des partenaires sur les principes et les outils d'une approche genre transformative ;
- La mise en place d'un suivi qualitatif des dynamiques de genre, incluant la documentation des résistances sociales ainsi que des transformations positives observées sur le terrain ;
- La sensibilisation des hommes et des communautés aux enjeux de l'égalité de genre et à la nécessité d'une redistribution plus équitable du pouvoir au sein des ménages et des structures communautaires.

Le tripartisme, le dialogue social et les standards internationaux du travail

L'évaluation a révélé que le projet a intégré, dans sa conception et sa mise en œuvre, les principes du tripartisme, du dialogue social et des standards internationaux du travail. Les syndicats ainsi que la CGEM, représentée par l'Association des Femmes Entrepreneurs au Maroc, ont été impliqués dans le COPIL aux côtés des coopératives. Bien que le projet WAFIRA soit principalement axé sur l'autonomisation économique des femmes, il a également contribué à la promotion du travail décent en sensibilisant les bénéficiaires à leurs droits en tant que travailleuses migrantes. Un atelier a notamment été organisé pour la validation de la Note de Plaidoyer sur la protection sociale des femmes migrantes saisonnières. Par ailleurs, des actions d'information sur les aspects administratifs de GECCO ont été menées en Espagne, bien que ces initiatives aient été réalisées en dehors du cadre du projet WAFIRA. Enfin, l'évaluation souligne néanmoins la nécessité de renforcer les efforts pour garantir l'application complète de la directive GECCO dans toutes les exploitations agricoles, en particulier en ce qui concerne les conditions de travail et d'hébergement.

L'action contre le changement climatique

Le projet a intégré la sensibilisation des participantes à la question du changement climatique et la dimension environnementale dans la chaîne de valeur produite. Cependant, l'évaluation a noté que les femmes se sont orientées principalement vers des activités qu'elles connaissent ou qu'elles pratiquent déjà, qui sont globalement non nuisibles à l'environnement. Selon les formateurs (ices), ces femmes rencontrent des difficultés pour assimiler les notions liées à l'environnement. Cette contrainte est également observée chez d'autres populations, y compris celles ayant un niveau d'éducation plus élevé.

Renforcement des capacités

Le projet a permis de former les institutionnels, le personnel de la société civile et du secteur privé. L'évaluation a mis en évidence une grande satisfaction de l'écosystème concernant les séances de renforcement de capacités, qui ont répondu à leurs besoins. Ainsi, le projet contribue au renforcement des capacités à la fois au niveau individuel et organisationnel. En particulier, les bénéficiaires des formations, notamment les conseillers de l'ANAPEC, ont confirmé que les formations étaient en adéquation avec l'offre qu'ils proposent à d'autres populations cibles, contribuant ainsi à l'apprentissage organisationnel.

6. CONCLUSIONS

Les conclusions formulées ci-dessous sont issues de la triangulation des données collectées. Les éléments pertinents non corroborés par d'autres sources indépendantes ont fait l'objet d'autres explorations. A défaut de confirmation, ils ont été écartés. L'objectif est d'assurer la validité et la fiabilité des conclusions de l'évaluation pour favoriser leur utilisation.

Pertinence

Le projet WAFIRA a démontré une grande pertinence en répondant aux priorités des participantes et en soutenant les politiques nationales des deux rives et en contribuant dans la promotion d'un travail décent et du dialogue social. En outre, le projet répond aux priorités des femmes migrantes saisonnières. La conception et la mise en œuvre du projet ont été participatives.

Cohérence

Le projet présente une cohérence interne et externe, avec une chaîne de résultats logique et cohérente. Il s'intègre aux politiques publiques des deux rives et s'aligne sur les initiatives d'autres acteurs intervenant dans la même thématique.

Efficacité

La performance du projet a été globalement positive et les résultats ont été atteints. Par ailleurs, le résultat initial, visant l'amélioration de l'accès au financement des AGR, a été réorienté vers l'élaboration d'une cartographie des financements publics car les participantes ont été réticentes à contracter des crédits pour développer leurs projets. De plus, la performance a été améliorée par la capacité de l'équipe du projet à s'adapter aux difficultés rencontrées, notamment en ajustant les activités du projet au rythme de la migration circulaire et en menant un travail de proximité.

Le dispositif de gestion du projet a montré une gouvernance efficace, avec une coordination satisfaisante entre les multiples acteurs, bien qu'une prise en considération, dès la conception du projet, du fait que les femmes ne passent en moyenne que six mois par an en Espagne aurait pu améliorer la planification des formations.

Efficience

L'efficience des ressources a été optimisée, en grande partie grâce à la mobilisation de synergies existantes, permettant de réduire les coûts et d'augmenter l'effets des actions menées.

Durabilité

La durabilité, bien qu'encourageante, reste partielle et dépend de facteurs tels que la capacité de l'ANAPEC à prendre en charge la gestion des projets futurs, la disponibilité des financements et la volonté et la capacité des participantes à maintenir leurs AGR. En outre, l'appropriation par les acteurs des deux rives et le renforcement des capacités des intervenants marocains dans l'appui financier et non financier aux femmes

renforcent la durabilité du projet, malgré l'absence d'une stratégie de sortie formalisée. De plus, les réalisations du projet, telles que la chaîne de valeurs, contribueront à la pérennité des acquis.

Potentialité d'impact

L'évaluation a également mis en lumière des effets intermédiaires positifs, tels que des bénéfices économiques et des changements de pratiques observés chez certaines participantes, notamment en termes de transformation de leurs pratiques et de renforcement de leur confiance en elles. Ces transformations constituent des prémices importantes pour leur réintégration socio-économique, facilitée par le renforcement des capacités de l'écosystème de soutien. Par ailleurs, l'institutionnalisation de WAFIRA par l'ANAPEC représente un acquis majeur, un changement significatif, pour atteindre l'impact escompté.

Thèmes transversaux

Le projet a intégré efficacement les principes du genre, des droits humains et des standards internationaux du travail. Il a également sensibilisé les participantes aux enjeux environnementaux et renforcé les capacités des institutions, de la société civile et du secteur privé. Cependant, pour rendre l'approche genre encore plus transformative, des efforts supplémentaires sont nécessaires.

En somme, le projet WAFIRA a réussi à créer un impact significatif pour les participantes et leurs communautés, tout en posant les bases d'une durabilité future qui dépendra de l'engagement continu de tous les acteurs impliqués.

7. ENSEIGNEMENTS TIRÉS ET BONNES PRATIQUES ÉMERGENTES

Dans cette section seront présentés les enseignements tirés suivis des bonnes pratiques émergentes. Ci-dessous les enseignements tirés, dont le développement détaillé figure en annexe 7.

- 1. Enseignement tiré 1 : Le document de projet avait identifié une série de partenaires de mise en œuvre ; toutefois, dès le démarrage, il est apparu que certains de ces partenaires, tels que l'OFPPT et l'Entraide Nationale, n'étaient pas adaptés aux caractéristiques de la population cible.** En effet, leur offre de formation ne correspondait ni au profil des femmes migrantes concernées ni aux contraintes liées au rythme de la migration circulaire. **Ce qui a conduit à un ajustement des partenariats, validé par le COPIL en début de mise en œuvre.**
- 2. Enseignement tiré 2 : Les séances de formation ont été impactées par la haute saison agricole à Huelva, par le mois de Ramadan et par l'éparpillement des participantes.** Il faudra y prêter attention lors de l'organisation des prochaines campagnes.
- 3. Enseignement tiré 3 : Certains modules de formation, tels que la comptabilité, se sont révélés difficiles pour une partie des participantes,** qui éprouvaient des difficultés à assimiler et à restituer les connaissances. Pour pallier cette difficulté, **des efforts ont été consentis en matière d'éducation financière.**

4. **Enseignement tiré 4 : Les participantes ont été réticentes à s'adresser à des organismes de financement** car l'offre d'accès au crédit n'était pas adaptée à leurs convictions culturelles et/ou sociales.
5. **Enseignement tiré 5 : Certaines AGR agricoles ont rencontré des difficultés d'implémentation, notamment en raison du manque d'informations techniques disponibles pour les femmes au moment du choix des projets.** Un appui en amont de l'ONCA aurait permis d'orienter plus efficacement les bénéficiaires vers des AGR mieux adaptées aux réalités du terrain, d'optimiser leur rendement et de leur fournir un soutien technique précieux dès les premières étapes du projet.

L'évaluation a identifié les bonnes pratiques suivantes, dont le développement détaillé figure en annexe 8 :

- ▶ **Bonne pratique 1 : Le fait d'être rassurées de repartir en Espagne, dissipe les doutes et les réticences de certaines femmes d'adhérer au projet.**
- ▶ **Bonne pratique 2 : Un travail de proximité adopté par l'équipe du projet WAFIRA,** impliquant un contact régulier et rapproché avec les femmes, renforce considérablement leur engagement dans le projet. Ce soutien personnalisé, en plus de renforcer leur confiance, leur permet de mieux surmonter les obstacles rencontrés et de maximiser les bénéfices du projet.
- ▶ **Bonne pratique 3 : Pour favoriser l'autonomisation des femmes rurales ou en situation de vulnérabilité à travers la création d'AGR, le projet a mis en œuvre une approche intégrée et holistique.** Celle-ci combine plusieurs volets complémentaires : sensibilisation, formations techniques et en développement personnel, accompagnement de proximité avant et après la création des AGR, mobilisation de l'approche communautaire, ainsi que l'octroi de subventions.

8. RECOMMANDATIONS

À partir des conclusions, des enseignements tirés et des bonnes pratiques de l'évaluation, dix recommandations ont été formulées. Elles se répartissent en trois catégories, en l'occurrence, le ciblage et l'autonomisation des femmes, le développement d'un écosystème viable et la gestion et performance du projet.

Recommandation 1 - Renforcer et prolonger l'accompagnement des participantes : L'accompagnement des bénéficiaires doit s'étendre au-delà de 12 mois pour assurer un suivi efficace des Activités génératrices de revenus (AGR) et renforcer la formation, notamment en éducation financière et en développement personnel. Une durée de 18 mois serait plus adaptée pour tenir compte des périodes d'absence des femmes en Espagne. Par ailleurs, la mise en place d'un dispositif de suivi de la pérennité des AGR et de l'évolution des compétences des participantes de la phase I constituerait un levier important pour informer les prises de décision dans la phase II du projet, et éclairer les interventions futures. Aussi, mettre en place une plateforme numérique dédiée au projet WAFIRA, regroupant l'ensemble des contenus développés par les institutions partenaires. Cette plateforme pourrait également héberger les histoires de réussite des femmes entrepreneures, afin d'inspirer

d'autres femmes. Enfin, intégrer un mécanisme d'évaluation des acquis de connaissances pour ajuster les actions en conséquence.

Destinataires	Priorité	Incidence sur les ressources	Moment opportun
Équipe de projet du BIT, ANAPEC, et éventuellement l'ONCA pour le suivi des activités agricoles	Élevée	Moyenne	À court terme et à moyen terme

Recommandation 2 - Mutualiser les efforts et renforcer les synergies : Il est recommandé de renforcer la coordination avec les programmes étatiques existants portés par les ministères et institutions concernés (Ministère de l'Inclusion Économique, de la Petite Entreprise, de l'Emploi et des Compétences (MIEPEEC), ministère de la Solidarité, de l'Insertion Sociale et de la Famille (MSISF), ministère du Tourisme et de l'Économie solidaire, ministère des Affaires Étrangères, Initiative nationale pour le développement humain (INDH), Agence de Développement Social (ADS)). Par ailleurs, l'intégration de la migration circulaire et de l'emploi féminin dans les stratégies et politiques publiques (emploi, autonomisation des femmes, Plan gouvernemental pour l'égalité (PGE III)) favoriserait la pérennisation du projet à travers un portage institutionnel. A titre d'exemple, des dispositifs comme le programme INTILAQA pourraient intégrer la subvention accordée aux bénéficiaires comme contribution personnelle, tandis que les programmes d'appui aux femmes rurales pourraient être mobilisés pour l'acquisition de matériel de valorisation. Enfin, il est recommandé d'approcher l'Agence Andalouse de Coopération Internationale au Développement (*Junta de Andalucía*) pour explorer des éventuelles synergies ou complémentarité.

Destinataire	Priorité	Incidence sur les ressources	Moment opportun
Siège de l'OIT Équipe de projet du BIT, MIEPEEC, SEM et <i>Cooperativas</i>	Moyenne	Faible	À moyen terme et à long terme

Recommandation 3 - Diversifier et étendre la commercialisation des produits des femmes: Développer des circuits de commerce équitable en valorisant les productions des femmes, notamment en explorant des opportunités de commercialisation en Espagne. Cela pourrait se faire en partenariat avec des coopératives féminines espagnoles, notamment dans le domaine de l'artisanat. Renforcer la communication du projet à l'international pour s'ouvrir à d'autres régions en Espagne et en Europe, en se basant sur l'expérience réussie de WAFIRA. Enfin, inclure les régions dans le comité de pilotage (COPIIL) et inviter le secteur privé, au niveau des régions, en tant qu'observateur afin de favoriser leur implication dans la mise en œuvre et la pérennisation du projet après sa clôture. Au niveau conceptuel, élargir les résultats des projets futurs en intégrant l'amélioration du dialogue social afin qu'elle soit prise en compte dans la théorie du changement.

Destinataire	Priorité	Incidence sur les ressources	Moment opportun
Siège de l'OIT Équipe de projet du BIT, SEM, MIEPEEC, ANAPEC et <i>Cooperativas</i>	Moyenne	Moyenne	À court et à moyen terme

Recommandation 4 - Adopter une approche transformatrice du genre : renforcer les capacités des partenaires pour l'opérationnalisation de l'approche transformatrice du genre. Aussi, prévoir une analyse de genre pour suivre et évaluer l'effet du projet sur les femmes, les hommes, les relations de genre et l'égalité des sexes. Cette analyse doit inclure des informations sur l'accès et le contrôle des bénéfices générés par les AGR.

Destinataire	Priorité	Incidence sur les ressources	Moment opportun
Siège de l'OIT, Donateur, Équipe de projet du BIT, SEM et MIEPEEC,	Élevée	Faible	À court et à moyen terme

Recommandation 5 - Optimiser et adapter le suivi budgétaire : il est recommandé de mettre en place des dispositifs de gestion budgétaire intégrée, reposant sur des outils numériques tels que des tableaux de bord dynamiques ou des systèmes d'information en temps réel, permettant de suivre l'exécution budgétaire. Cette approche favoriserait des ajustements proactifs et une meilleure réactivité face aux écarts par rapport au plan de financement initial. Par ailleurs, il est essentiel de prendre en compte les différences de procédures administratives de contractualisation entre le Centre International pour le développement de la politique migratoire (ICMPD) et l'Organisation Internationale du travail (OIT) lors de la planification du calendrier du projet. Enfin, il est recommandé d'intégrer la budgétisation sensible au genre. Cela implique l'identification explicite des allocations financières en faveur de l'égalité de genre, la ventilation des lignes budgétaires selon les besoins différenciés des femmes et des hommes, ainsi que la mise en place d'indicateurs genrés permettant d'évaluer l'efficacité et l'impact des dépenses sur la réduction des inégalités

Destinataire	Priorité	Incidence sur les ressources	Moment opportun
Équipe de projet du BIT et l'ICMPD	Moyenne	Faible	À court et à moyen terme

Recommandation 6 - Assurer la stabilité de l'emploi et renforcer la protection sociale des travailleuses saisonnières migrantes : Veiller à la stabilité de l'emploi des travailleuses saisonnières migrantes afin de réduire l'incertitude quant à leur avenir et de favoriser leur adhésion aux projets futurs. Par ailleurs, il est recommandé de renforcer et poursuivre le plaidoyer en faveur de la transférabilité, vers la Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS) au Maroc, des droits sociaux acquis par les femmes au cours de leur activité en Espagne.

Enfin, il est essentiel de renforcer l'information sur les droits sociaux acquis en Espagne et d'inciter les participantes à les revendiquer.

Destinataire	Priorité	Incidence sur les ressources	Moment opportun
SEM, MIEPEEC et partenaires sociaux au Maroc	Élevée	Faible	À court et à moyen terme

Recommandation 7 - Renforcer le financement et assurer la pérennité des AGR : Diversifier les sources de financement en mobilisant des programmes étatiques, tels que l'INDH, et les financements régionaux. Adapter le montant de la subvention en fonction de l'activité et des capacités entrepreneuriales des participantes. Associer l'Office National du Conseil Agricole (ONCA) en amont du lancement des AGR agricoles pour garantir leur viabilité technique et optimiser leur démarrage. L'ONCA pourrait également proposer une formation préalable et orienter certaines AGR vers des activités mieux adaptées aux défis du changement climatique.

Destinataire	Priorité	Incidence sur les ressources	Moment opportun
Équipe de projet du BIT, MIEPEEC et ANAPEC	Élevée	Moyenne	À court et à moyen terme

Recommandation 8 - Adopter une approche communautaire centrée sur la famille et renforcer l'ancrage local : Adopter une approche centrée sur la famille, où se prennent les décisions clés. Consolider l'effort existant en impliquant un membre de la famille dans les formations et sensibilisations afin de faciliter la relève en cas d'absence des participantes et de réduire les réticences. Envisager la création de coopératives familiales ou mixtes, intégrant des femmes non impliquées dans la migration circulaire, pour renforcer l'ancrage communautaire. Enfin, pour renforcer le développement des AGR et des coopératives, il est essentiel de libérer du temps pour les bénéficiaires en soutenant la mise en place de services sociaux tels que les crèches, la médiation familiale et la guidance parentale. Ces initiatives pourraient être portées par les associations locales ou les collectivités territoriales.

Destinataire	Priorité	Incidence sur les ressources	Moment opportun
Équipe de projet du BIT, MIEPEEC, ANAPEC et la société civile	Élevée	Moyenne	À court et à moyen terme

Recommandation 9 - Renforcer le capital humain des bénéficiaires : Renforcer l'apprentissage de l'espagnol afin de faciliter leur intégration en Espagne, les médiateurs culturels ne couvrant pas entièrement les besoins des participantes. Par ailleurs, encourager un appel à projets visant à soutenir les initiatives associatives dédiées au développement des *soft skills* des participantes ou à la lutte contre l'analphabétisme en explorant des collaborations avec l'Agence Nationale de Lutte Contre l'analphabétisme (ANELCA). Les conseils régionaux et provinciaux pourraient financer ces projets dans le cadre de partenariats entre collectivités territoriales et secteur associatif. En plus des conseillers de l'ANAPEC, le personnel de l'ONCA au niveau des communes peut jouer un rôle important dans la sensibilisation des femmes migrantes saisonnières. Le témoignage par les pairs et le mentorat peuvent aussi être mobilisés. A titre d'exemple, des répétitrices leader pourraient être accompagnées dans la création de contenus audiovisuels diffusés sur des plateformes numériques afin de sensibiliser à la création d'AGR et de partager des informations sur la migration circulaire.

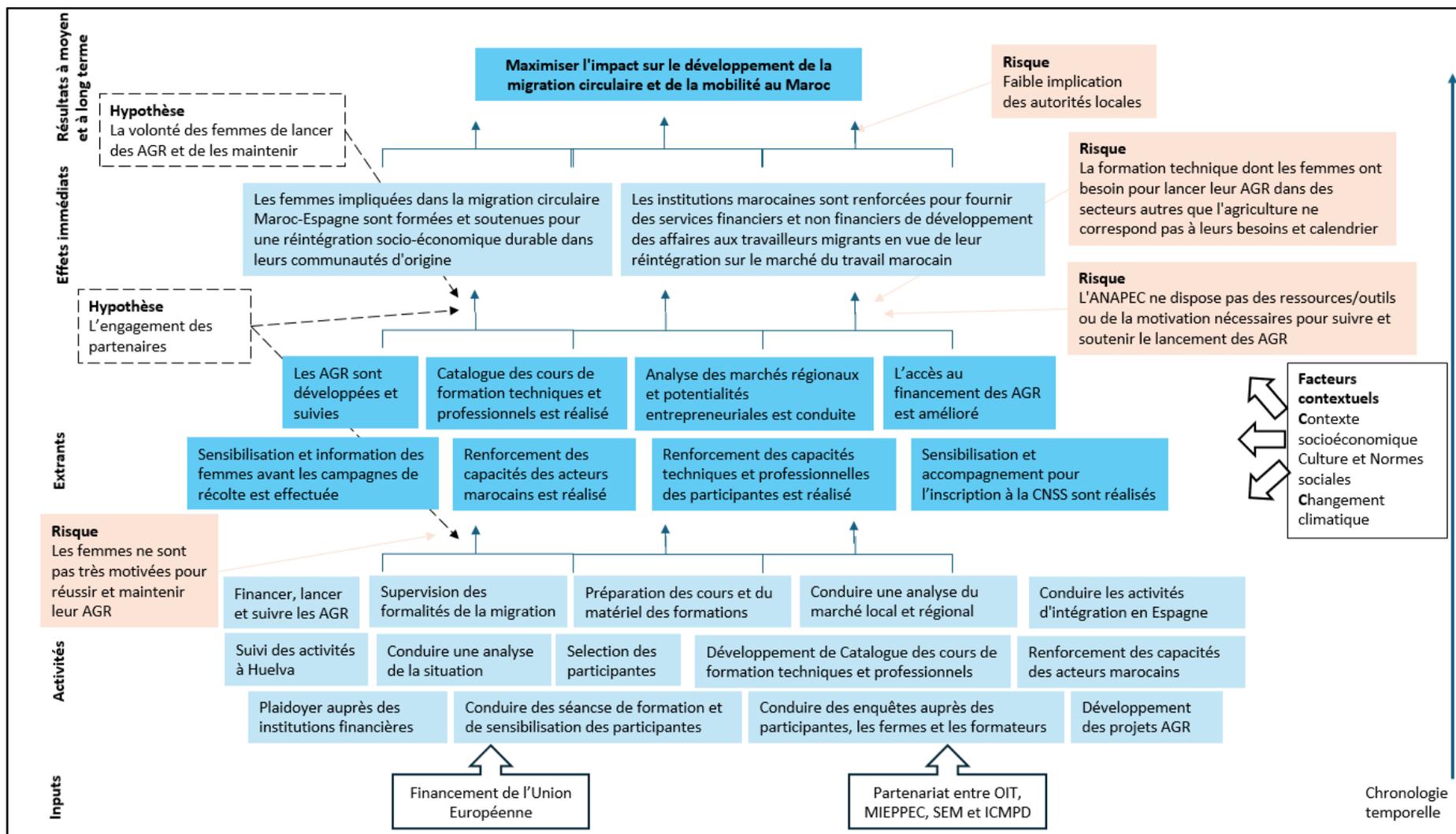
Destinataire	Priorité	Incidence sur les ressources	Moment opportun
Équipe de projet du BIT, SEM, Cooperativas, MIEPEEC, ANAPEC et la société civile	Élevée	Moyenne	À court et à moyen terme

Recommandation 10 - Promouvoir le critère de l'inclusivité : Intégrer des critères de vulnérabilité supplémentaires dans la sélection des bénéficiaires, en incluant notamment les mères célibataires, les femmes ayant à charge des enfants en situation de handicap ou en situation d'extrême précarité. Favoriser également la participation des femmes âgées, plus enclines à développer des AGR en vue de préparer leur retraite et pouvant servir de modèles inspirants. Renforcer la sélection des participantes ayant un potentiel entrepreneurial afin d'améliorer l'efficacité et l'efficacé des projets. Par ailleurs, impliquer les hommes dans les projets futurs, conformément au principe *Leave No One Behind*.

Destinataire	Priorité	Incidence sur les ressources	Moment opportun
Équipe de projet du BIT, SEM, MIEPEEC et ANAPEC	Élevée	Moyenne	À court et à moyen terme

9. ANNEXES

Annexe 1 : Théorie de changement



Annexe 2 : La matrice d'évaluation²³

Question générale et questions spécifiques	Indicateurs ou mesures	Sources de données	Technique de collecte de données	Parties prenantes ou Informateurs	Méthodes d'analyse des données
Critère Pertinence et alignement stratégique et validité du projet : Le projet a-t-il répondu aux besoins des participantes et partenaires ?					
<p>Le projet est-il pertinent par rapport au contexte national et international ?</p> <p>Comment le projet a répondu aux besoins et aux priorités de la population cible ?</p> <p>Dans quelle mesure la logique du projet répond-elle à l'autonomisation des travailleuses saisonnières marocaines ?</p> <p>Le projet est-il conforme aux priorités des Gouvernements du Maroc, de l'Espagne, de l'UNDAF, de l'OIT, aux ODDs ?</p>	<p>Perceptions des parties prenantes de la pertinence du projet</p> <p>Existence d'un cadre logique et de chemin causal : Relations cause-effet</p> <p>Existence d'études préalables : études socioéconomiques, analyse des besoins des bénéficiaires, ...</p> <p>Degré d'alignement du projet avec les priorités établies dans le programme de promotion du travail décent (PPTD) du pays</p>	<p>Politiques et stratégies nationales</p> <p>Documentation du projet</p> <p>Propos des interviewés</p> <p>Documents sur la thématique de la migration circulaire et l'autonomisation des femmes rurales</p> <p>Jugement d'experts</p> <p>Document du PPTD</p>	<p>Entretiens avec les parties prenantes clés</p> <p>Examen documentaire</p>	<p>Participantes</p> <p>Représentants des mandants tripartites</p> <p>UE, ICMPD</p> <p>SEM</p> <p>OIT</p> <p>Coopératives agroalimentaires espagnoles</p> <p>ANAPEC, MIEPEEC</p>	<p>Analyse de contenu</p> <p>Triangulation des données</p>

²³ Tous les cinq critères de l'OCDE sont guidés par des questions pour évaluer si et comment les interventions contribuent à la réalisation des droits de l'homme et de l'égalité des sexes selon "Application d'une perspective des droits de l'homme et de l'égalité des sexes aux critères d'évaluation de l'OCDE" © OCDE 2023

<p>Le choix des partenaires institutionnels était-t-il pertinent pour la l'atteinte des objectifs ?</p>					
<p>Dans quelle mesure la conception et la mise en œuvre du projet était-elle participative ?</p> <p>La conception du projet a-t-elle pris en compte toutes les contraintes majeures pouvant entraver la mise en œuvre et l'atteinte des résultats du projet ?</p> <p>Quel est l'apport spécifique, du projet par rapport aux activités ordinaires déployées par les institutions nationales concernées ?</p> <p>Dans quelle mesure la conception de l'intervention a-t-elle été informée par une analyse de la situation des droits de l'homme et de l'égalité des sexes spécifique au pays et au secteur ?</p>	<p>Existence des diagnostics participatifs, en amont de l'intervention, pour la définition des besoins ?</p> <p>Existence d'une analyse de la situation des droits de l'homme et de l'égalité des sexes spécifique au pays et au secteur</p> <p>Principales contraintes prises ou non en compte et nombre de stratégies mises en place pour y faire face</p>	<p>Politiques et stratégies nationales</p> <p>Documentation du projet</p> <p>Propos des interviewés</p> <p>Documents sur la thématique de la migration circulaire et l'autonomisation des femmes rurales</p> <p>Jugement d'experts</p> <p>Document du PPTD</p>	<p>Entretiens avec les parties prenantes clés</p> <p>Examen documentaire</p>	<p>Participantés</p> <p>Représentants des mandants tripartites</p> <p>SEM</p> <p>OIT</p> <p>ANAPEC</p> <p>Coopératives agroalimentaires espagnoles</p>	<p>Analyse de contenu</p> <p>Triangulation des données</p>

Critère Performance et efficacité du projet et du dispositif de gestion : Le projet a-t-il atteint ses objectifs ? dans quelle mesure ? et quel est le degré de performance du dispositif de gestion ?

<p>Les résultats obtenus sont-ils conformes aux résultats prévus ?</p> <p>Sur quels aspects le projet a-t-il été efficace et sur lesquels n'a-t-il pas été fructueux ?</p> <p>Les objectifs ont-ils été atteints à temps ?</p> <p>Y a-t-il des résultats atteints non prévus, positifs ou négatifs</p>	<p>Taux de femmes qui accomplissent l'ensemble de programme de formation proposé dans le cadre du projet</p> <p>Taux des femmes ciblées qui ont un revenu durable à la fin du projet (création AGR)</p> <p>Taux de femmes ciblées qui reportent un changement selon les critères d'émancipation prédéfinis</p> <p>Perception des bénéficiaires et des partenaires de mise en œuvre quant au degré de réalisation du projet</p> <p>Nombre de documents de plaidoyer et visibilité produits à la fin du projet</p> <p>Nombre de résultats atteints non prévus, positifs ou négatifs</p>	<p>Documents projets</p> <p>Propos des répondant.e.s</p>	<p>Entretiens avec les parties prenantes clés</p> <p>Examen documentaire</p>	<p>Représentants des mandants tripartites</p> <p>SEM</p> <p>OIT</p> <p>ANAPEC, MIEPEEC</p>	<p>Analyse quantitative</p> <p>Analyse de contenu</p>
<p>Dans quelle mesure les facteurs contextuels ont-ils impactés l'atteinte des résultats escomptés ?</p> <p>Les hypothèses de développement qui sous-tendent le cadre logique ont-elles été soutenues ?</p>	<p>Nombre de facteurs contextuels qui ont impacté l'atteinte des résultats</p> <p>Nombre d'hypothèses confirmées</p>	<p>Documents projets</p> <p>Propos des répondants (tes)</p>	<p>Entretiens avec les parties prenantes clés</p> <p>Examen documentaire</p>	<p>Représentants des mandants tripartites</p> <p>SEM</p> <p>OIT</p> <p>ANAPEC, MIEPEEC</p>	<p>Analyse de contenu</p>

<p>Comment les obstacles rencontrés ont-ils été gérés et comment les leçons apprises ont-elles intégrées tout au long du cycle de vie du projet y compris les recommandations de l'évaluation mi-parcours ?</p> <p>Les différents comités ont-t-il assuré pleinement leur rôle dans le suivi de la mise en œuvre du projet ?</p>	<p>Nombre d'obstacles rencontrés et gérés</p> <p>Stratégies et ajustements mis en œuvre</p> <p>Niveau d'engagement des organes de gouvernance</p> <p>Nombre de recommandations de l'évaluation mi-parcours intégrées</p> <p>Existence d'une étude ligne de base</p>	<p>Documents projets</p> <p>Propos des répondants (tes)</p> <p>Résultats de l'évaluation mi-parcours</p>	<p>Entretiens avec les parties prenantes</p> <p>Examen documentaire</p>	<p>Représentants des mandants tripartites</p> <p>SEM</p> <p>OIT</p> <p>ANAPEC</p> <p>Coopératives agroalimentaires espagnoles</p>	<p>Analyse de contenu</p> <p>Triangulation des données</p>
<p>Dans quelle mesure le projet a réussi à encourager la collaboration entre les partenaires des deux rives ?</p> <p>Y a-t-il un backstopping adéquat pour le management du projet par le Bureaux du pays, DWCT, le siège du BIT, autres acteurs pertinents ?</p> <p>Comment s'effectuent les modalités de collaboration entre le Projet et les ministères de tutelle ? Y a-t-il des dispositions adéquates de</p>	<p>Niveau d'engagement des parties prenantes</p> <p>Clarté des rôles et responsabilités</p> <p>Niveau de performance du système de suivi</p>	<p>Documents projets</p> <p>Propos des répondants (tes)</p>	<p>Entretiens avec les parties prenantes</p> <p>Examen documentaire</p>	<p>Représentants des mandants tripartites</p> <p>SEM</p> <p>OIT</p> <p>ANAPEC</p> <p>Coopératives agroalimentaires espagnoles</p>	<p>Analyse de contenu</p>

<p>gouvernance mises en place ?</p> <p>Les mandants tripartites sont-ils engagés dans la conception, le suivi et la mise en œuvre du projet ?</p> <p>Le projet a-t-il produit les informations de base nécessaires ?</p> <p>A-t-il mis en place un système de suivi adéquat qui recueille des informations utiles sur les résultats ?</p>					
<p>Critère efficience des ressources utilisées : Les ressources ont-elles été utilisées de manière optimale ?</p>					
<p>La stratégie et les modalités de mise en œuvre sont-elles en cohérence avec les résultats attendus du projet ?</p> <p>Quel a été le niveau de partenariats établis (synergie entre le projet et les autres projets du BIT ainsi qu'avec les autres projets des partenaires ou institutions régionales) ?</p>	<p>Degré de respect du calendrier, du budget planifiés</p> <p>Taux de réalisation du budget</p> <p>Degré des éventuelles synergies mise en place</p>	<p>Documents projets y compris les rapports financiers</p> <p>Propos des répondants (tes)</p>	<p>Entretiens avec les parties prenantes clés et de mise en œuvre</p> <p>Revue documentaire</p>	<p>SEM, OIT</p>	<p>Analyse des décaissements constatés</p> <p>Analyse Budgétaire</p>

<p>Quel est le poids des coûts liés à l'administration, au personnel de mise en œuvre et au suivi-évaluation par rapport au coût global ?</p> <p>Le suivi budgétaire inclut-il des informations sur l'allocation des ressources à tous les titulaires de droits ?</p>	<p>% du budget lié à l'administration, au personnel, aux études, évaluations, ... par rapport au budget global</p> <p>Existence des outils de budgétisation sensibles au genre (ou aux droits de l'homme)</p> <p>Taux de décaissement par résultat</p> <p>Taux de décaissement par lignes de fonctionnement (frais de personnel, investissements, fonctionnement, suivi-évaluation)</p>	<p>Documents projet y compris les rapports financiers</p>	<p>Entretiens avec les parties prenantes clés et de mise en œuvre</p> <p>Revue documentaire</p>	<p>SEM, OIT</p>	<p>Analyse quantitative</p> <p>Triangulation des données</p>
<p>Est-ce que les ressources nécessaires ont bien été mises en place, en temps voulu et au moindre coût ?</p> <p>Quel est le niveau des éventuels retards et dépassements constatés ?</p>	<p>Appréciation des parties prenantes clés sur la cohérence stratégie et modalités de mise en œuvre vs résultats</p> <p>Ecart au niveau du budget et du calendrier</p>	<p>Documents projets y compris les rapports financiers</p> <p>Propos des répondant.e.s</p>	<p>Entretiens avec les parties prenantes clés et de mise en œuvre</p> <p>Revue documentaire</p>	<p>SEM, OIT</p>	<p>Analyse mixte</p>
<p>Pourrait-on obtenir les mêmes résultats à un coût moindre ?</p>	<p>Exemples de réalisations similaires</p>	<p>Propos des répondant.e.s</p> <p>Documents de projets similaires</p>	<p>Entretiens avec les parties prenantes clés et de mise en œuvre</p> <p>Revue documentaire</p>	<p>Recherche documentaire</p>	<p>Benchmark</p>
<p>Critère Orientations sur l'impact et la durabilité du projet : Les bénéfices du projet sont-ils durables ? quels sont les effets du projet ?</p>					

<p>Quels sont les impacts potentiels du projet, attendus ou imprévus, dont les prémisses de réalisation peuvent être constatées ?</p> <p>Quelles sont les dispositions prises pour avoir des changements positifs auprès des groupes cibles ?</p>	<p>Nombre de changements attribuables au projet</p> <p>Principaux facteurs ayant influencés la (non) durabilité</p> <p>Existence d'une stratégie de sortie</p>	<p>Documentation projet</p> <p>Propos des répondants (tes)</p>	<p>Entretiens avec les parties prenantes clés et de mise en œuvre</p> <p>Revue documentaire</p>	<p>SEM, OIT et ANAPEC</p>	<p>Analyse de contenu</p>
<p>Quels sont les mécanismes amorcés pour poursuivre les activités sans le soutien de l'OIT ?</p> <p>Les institutions qui bénéficient de la mise en œuvre du projet sont-elles les institutions clés ? L'approche et les résultats du projet pourraient -ils être reproduits ou amplifiés par les partenaires nationaux ou d'autres acteurs à la fin du projet ?</p>	<p>Existence de mécanismes qui assurent la pérennité des acquis du projet</p> <p>Appréciation des répondant.e.s sur la durabilité des acquis</p> <p>Existence d'initiatives pour amplifier et reproduire les résultats du projet</p>	<p>Propos des répondants (tes)</p> <p>Documents projet</p>	<p>Entretiens avec les parties prenantes clés et de mise en œuvre</p> <p>Revue documentaire</p>	<p>SEM, OIT, Coopératives agroalimentaires espagnoles et ANAPEC</p>	<p>Analyse de contenu</p> <p>Triangulation des données</p>
<p>Le projet contribue-t-il à un changement positif et significatif de la population cible ?</p>	<p>Appréciation des répondant.e.s sur le changement de la population cible</p> <p>Appréciation des répondant.e.s sur la durabilité des acquis</p>	<p>Propos des répondants (tes)</p>	<p>Entretiens avec les parties prenantes clés et de mise en œuvre</p>	<p>SEM, OIT, Coopératives agroalimentaires espagnoles et ANAPEC</p>	<p>Analyse de contenu</p>

Dans quelle mesure les AGR créés contribuent dans la pérennité des acquis?					
Quel est le degré de l'appropriation de la finalité du projet par les différentes parties prenantes (au niveau des deux rives) ?	Degré d'appropriation de la finalité du projet par les différentes parties prenantes (au niveau central et régional)	Propos des répondants (tes)	Entretiens avec les parties prenantes clés et de mise en œuvre Revue documentaire	SEM, OIT, Coopératives agroalimentaires espagnoles et ANAPEC	Analyse de contenu
Cohérence : Le projet s'accorde-t-il avec les autres initiatives menées dans les deux rives ?					
Dans quelle mesure le projet est cohérent avec les politiques et initiatives nationales en matière de migration circulaire et autonomisation des femmes rurales ?	Taux de conformité des objectifs du projet avec les principales politiques nationales relatives à la migration circulaire et à l'autonomisation des femmes rurales	Propos des répondants (tes)			
Dans quelle mesure les résultats attendus du projet complètent-ils les dispositifs de l'état, des partenaires sociaux et autres parties prenantes ?	Niveau de cohérence entre résultats, effets et impacts Degré d'intégration du projet dans la stratégie globale de l'OIT, du SEM et du bailleur de fonds	Propos des répondants (tes) Documents stratégiques de l'OIT, du SEM et du bailleur	Entretiens avec les parties prenantes clés Revue documentaire	SEM, OIT, Coopératives agroalimentaires espagnoles ANAPEC et MIEPEEC	Analyse de contenu Triangulation des données
Le projet est-il cohérent avec l'action de l'OIT et du SEM ?	Nombre et qualité des convergences avec les acteurs œuvrant pour l'autonomisation des travailleuses saisonnières marocaines à Huelva				
Dans quelle mesure le projet est cohérent avec les interventions des acteurs concernés par les					

travailleuses saisonnières marocaines à Huelva ?					
Critère Egalité entre les sexes : Dans quelle mesure l'égalité des droits des femmes et des filles est-elle promue ?					
<p>Dans quelle mesure la question du genre a-t-elle été prise en considération lors de la conception et la mise en œuvre du projet ?</p> <p>Les partenaires ont-ils été sensibilisés et formés sur la problématique genre ?</p>	<p>Nombre d'actions entreprise lors de la conception et la mise en œuvre du projet en vue de prendre en considération la question du genre</p> <p>Existence d'initiatives pour sensibiliser et former les partenaires sur la problématique genre</p> <p>Les outils développés par le projet intègrent ou non les questions de genre</p>	<p>Propos des répondants (tes)</p> <p>Documentation projet</p>	<p>Entretiens avec les parties prenantes clés et de mise en œuvre</p> <p>Revue documentaire</p>	SEM et OIT	Analyse de contenu
Critère Equité : Dans quelle mesure la mise en œuvre du projet a-t-elle été équitable ?					
<p>La diversité des besoins des bénéficiaires, hommes et femmes, a été prise en compte ?</p> <p>Le projet a-t-il été conçu pour assurer la participation égale de l'ensemble des groupes concernés ?</p>	<p>Existence d'un diagnostic sur les différents besoins des participantes</p> <p>Existence et d'adéquation de stratégies relatives à l'équité et l'égalité des sexes</p>	<p>Propos des répondants (tes)</p> <p>Documentation projet</p>	<p>Entretiens avec les parties prenantes clés et de mise en œuvre</p> <p>Revue documentaire</p>	SEM et OIT	Analyse de contenu
Critères transversaux : Tripartisme et dialogue social, standards internationaux du travail, le changement climatique et le renforcement des capacités					

<p>Le projet a-t-il pris en compte, dans sa conception et sa mise en œuvre, le tripartisme, le dialogue social et les standards internationaux du travail ?</p> <p>Le projet contribue-t-il effectivement à une transition juste pour tous dans l'action contre le changement climatique ?</p> <p>Dans quelle mesure le projet contribue-t-il au renforcement de capacités ?</p>	<p>Existence d'actions relatives au tripartisme, au dialogue social et aux standards internationaux du travail ?</p> <p>Existence d'actions relatives à l'environnement</p> <p>Existence et qualité des actions de renforcement de capacités des partenaires (ANAPEC et écosystème)</p>	<p>Propos des répondants (tes)</p> <p>Documentation projet</p>	<p>Entretiens avec les parties prenantes clés et de mise en œuvre</p> <p>Revue documentaire</p>	<p>SEM et OIT</p>	<p>Analyse de contenu</p> <p>Triangulation des données</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------	------------------------------------------------------------

Annexe 3 : Histoires des participantes récoltées par la méthode du changement le plus significatif

Participant	Type de changement	Le plus changement important	Déclencheurs	Les résultats perçus en matière d'autonomisation des femmes
Participant 1	<ul style="list-style-type: none"> Renforcement de la personnalité Plus de confiance en soi Meilleure gestion du temps Acquisition de connaissances techniques (agriculture) 	La façon avec laquelle je me comporte avec ma famille	Sensibilisation, formation en gestion de projet, l'optimisation des dépenses et la priorisation des tâches et des dépenses	Le projet est à ses débuts mais je me débrouille
Participant 2	<ul style="list-style-type: none"> Connaissances sur la banque et l'épargne Mon cœur est devenu plein de joie Je gère mon argent indépendamment de mon mari Je commence à conseiller mon mari et mes enfants Actuellement, j'ai un objectif J'ai envie d'apprendre plus Avant on n'avait pas de rêve Apprendre de nouvelles choses. 	Je suis devenue très contente, j'ai un objectif et je peux rêver	Connaissances acquises	Je peux vivre avec le projet. J'arrêterai la migration quand je serai fatiguée mais il faut que le projet fonctionne
Participant 3	<ul style="list-style-type: none"> Je suis devenue très motivée Connaissance en gestion et en développement du projet Meilleure gestion de l'épargne 	Je suis devenue très motivée	Sensibilisation; Acquisition de connaissances; Encouragée par le projet de diversifier mon activité en cherchant des opportunités	Si le projet fonctionne bien, j'arrête la migration

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mes parents ont apprécié ce que je fais ▪ Mon projet est ok ▪ Je commence à chercher un autre projet afin de diversifier mon activité 			
Participant 4	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Connaissances sur l'élevage et la gestion de projet ▪ Avoir un étable et commercialisation du lait 	Je suis devenue très contente de mon bétail	La subvention Acquisition des connaissances en élevage	Le projet fonctionne mais je ne peux pas arrêter la migration
Participant 5	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Connaissance en gestion de projet et sur l'épargne Je suis devenue consciente de l'importance d'avoir deux portes feuilles ▪ Mon mari a aussi profité du projet 	Je suis devenue consciente de ne pas créditer les clients et d'avoir deux portes feuilles	J'ai été motivée par le fonds d'amorçage ; La formation	Je ne peux pas arrêter la migration, car les bénéfices de mon projet sont très modestes

Annexe 4 : Chronogramme de l'évaluation

Réunion de démarrage	17 décembre 2024
 Phase de démarrage	17 décembre 2024 au 10 janvier 2025
 Phase de collecte	du 17 janvier 2025 et le 21 février 2025
 Phase d'analyse et de rédaction du rapport	du 24 février au 15 avril 2025
Envoi du draft du rapport préliminaire d'évaluation	2 mars 2025
Présentation des résultats préliminaires	8 avril 2025
Envoi du rapport final	15 avril 2025

Annexe 5 : Liste des personnes rencontrées

Date	Nom	Organisation	Désignation		Mode d'entrevue
26/12/2024	15 femmes	Bénéficiaires	Bénéficiaires	----	Focus groupe
17/01/2025	Jeanne schmitt	Conseillère technique principale -OIT	Co-demandeur		Entretien individuel
17/01/2025	Mme Naima Aomari et Nezha El mehjoub	Chargée de projet et Assistante suivi administratif - OIT	Co-demandeur		Entretien collectif
23/01/2025	Lucia Santuccioni	Attachée de coopération migration et mobilité UE	Représentante Bailleur		Entretien individuel
24/01/2025	8 femmes	Bénéficiaires	Bénéficiaires	----	Focus groupe
28/01/2025	Samira Mouzlaf	AMDEF	Partenaire d'implémentation	---	Entretien individuel
30/01/2025	8 femmes	Bénéficiaires	Bénéficiaires	----	Focus groupe
30/01/2025	3 femmes	Bénéficiaires	Bénéficiaires	----	3 entretiens individuels
31/01/2025	Said El ouarariet moustaghfir, et la directrice régionale TTN	ANAPEC	Co-demandeur	----	Entretien collectif
04/02/2025	Oussama Elbaroudi	SEM	Coordinateur du contrat de subvention		Entretien individuel
04/02/2025	Participante 4	Bénéficiaire	Bénéficiaire	----	Entretien individuel
05/02/2025	Douae Lechkhem	MIEPEEC - chef de service Entrepreneuriat	Partenaire institutionnel au Maroc	----	Entretien individuel
05/02/2025	Ahmed Hariri	ANAPEC RSK	Co-demandeur	----	Entretien individuel
06/02/2025	Tarik Alam	ANAPEC RSK	Co-demandeur	----	Entretien individuel
07/02/2025	Raja Kassab	CDT	Membre du COFIL		Entretien individuel
10/02/2025	Tiyal Mohamed reda	Fondation BP	Partenaire d'implémentation		Entretien individuel
11/02/2025	Cecilia Coccia	ICMPD	Gestionnaire du fonds MPF		Entretien individuel
11/02/2025	Boubker Bouamama	ONCA	Partenaire d'implémentation		Entretien individuel
12/02/2025	Badra Oudghiri et Mnarek El Hajoui	CNSS	Partenaire d'implémentation		Entretien individuel
12/02/2025	Achraf Laftah	DPE TPE - ANAPEC	Co-demandeur		Entretien individuel
14/02/2025	Zahra Mouhcine	UMT	Membre du COFIL		Entretien individuel

10/02/2025	Isabelle et Natalia Aguilera	Cooperativas	Co-demandeur	Entretien collectif
15/02/2025	Participante 5	Bénéficiaire	Bénéficiaire	Entretien individuel
16/02/2025	Participante 6	Bénéficiaire	Bénéficiaire	Entretien individuel
20/02/2025	Youssef	Interfresa	Médiateur	Entretien individuel
21/02/2025	Imane Ben Zerouel	Fondation Marocaine pour l'Education Financière	Partenaire d'implémentation	Entretien individuel

Annexe 6 : Liste des documents consultés

- Les documents projet
- Revue de la littérature sur la migration circulaire
- Rapport d'évaluation mi-parcours
- Stratégies et politiques (Maroc, Espagne, UE)
- Directives EVAL
- Documents relatifs à la méthodologie et l'approche évaluative (Document UNEG, DAC-OCDE, ...)

Annexe 7 : Enseignements tirés

Enseignement tiré 1	
Brève description de l'enseignement tiré	Le document de projet avait identifié une série de partenaires de mise en œuvre ; toutefois, dès le démarrage, il est apparu que certains de ces partenaires, tels que l'OFPPT et l'Entraide Nationale, n'étaient pas adaptés aux caractéristiques de la population cible. En effet, leur offre de formation ne correspondait ni au profil des femmes migrantes concernées ni aux contraintes liées au rythme de la migration circulaire. Ce qui a conduit à un ajustement des partenariats, validé par le COPIL en début de mise en œuvre.
Contexte et éventuelles conditions préalables	L'offre de ces entités est technique et étalée sur une longue durée, ce qui ne correspond pas au profil des femmes, à leur AGR et leur disponibilité qui est rythmée par le cycle de la migration circulaire.
Utilisateurs / Bénéficiaires ciblés	Les responsables de la conception
Difficultés rencontrées / Enseignements négatifs – Facteurs de causalité	Le défi est de choisir les partenaires dont l'offre correspond au mieux au profil des femmes et leur AGR. Le projet s'est orienté vers l'ONCA dont l'offre est plus adaptée aux bénéficiaires.
Réalisations accomplies / Points positifs - Facteurs de causalité	L'orientation vers un autre partenaire, lors de l'implémentation, a réduit les effets de cette difficulté.
Questions administratives pour l'OIT et les partenaires (personnel, ressources, conception, exécution)	La capacité d'adaptation aux défis rencontrés permet non seulement d'en atténuer l'impact, mais aussi de les transformer en opportunités, comme l'a démontré l'intégration de l'ONCA

Enseignement tiré 2	
Brève description de l'enseignement tiré	Dès le lancement du projet, les participantes ont exprimé des réticences à l'idée de recourir aux organismes de financement, en raison d'une inadéquation perçue entre les offres de crédit disponibles et leurs convictions culturelles et/ou sociales. Prenant en compte ces retours, le projet a été réorienté, en accord avec le COPIL, vers des solutions alternatives plus en phase avec leur attentes et besoins
Contexte et éventuelles conditions préalables	Le refus des femmes peut être expliquée pour des raisons sociales et culturelles. Les femmes ont craint de s'engager dans des crédits en préférant recevoir de l'aide ou utiliser de l'épargne pour soutenir leur AGR. Plusieurs facteurs peuvent interagir : vulnérabilité, analphabétisme, culture, faible appétit et tolérance au risque, faible esprit entrepreneurial, influence de l'entourage...
Utilisateurs / Bénéficiaires ciblés	Les responsables de la conception
Difficultés rencontrées / Enseignements négatifs – Facteurs de causalité	Le défi est d'améliorer le financement des AGR dont une partie ne peut pas être soutenues ou développées uniquement avec la subvention et l'épargne.

Réalisations accomplies / Points positifs - Facteurs de causalité	Le projet s'est orienté vers les actions de sensibilisation sur la bancarisation et les programmes de financement publics pour atténuer les effets de cette difficulté.
Questions administratives pour l'OIT et les partenaires (personnel, ressources, conception, exécution)	L'offre destinée aux bénéficiaires doit tenir compte de leurs convictions ainsi que des aspects culturels et sociaux. Il serait préférable d'élaborer une nouvelle offre dans le cadre d'un projet pilote avant de la déployer à plus grande échelle

Enseignement tiré 3	
Brève description de l'enseignement tiré	Certains modules de formation, tels que la comptabilité, se sont révélés difficiles pour une partie des participantes, qui éprouvaient des difficultés à assimiler et à restituer les connaissances. Pour pallier cette difficulté, des efforts ont été consentis en matière d'éducation financière.
Contexte et éventuelles conditions préalables	Il s'agit essentiellement de femmes analphabètes. Le renforcement de leurs compétences doit être simplifié au maximum, en particulier les modules techniques, en se basant sur le visuel
Utilisateurs / Bénéficiaires visés	Les responsables de la conception et de l'implémentation des projets.
Difficultés rencontrées / Enseignements négatifs – Facteurs de causalité	L'assimilation des femmes des modules techniques s'avère difficile. Elles n'arrivent pas à produire ce qu'elles ont reçu comme formation, et par conséquent, elles ne vont probablement pas l'appliquer. Le facteur principal est l'analphabétisme et dans une moindre mesure la méthodologie d'enseignement
Réalisations accomplies / Points positifs - Facteurs de causalité	Des efforts ont été déployés pour intégrer et renforcer l'éducation financière tout au long du parcours de formation et d'accompagnement, ainsi que pour offrir des formations supplémentaires aux formateurs en éducation financière.
Questions administratives pour l'OIT et les partenaires (personnel, ressources, conception, exécution)	Le diagnostic des besoins des participantes devrait également prendre en compte leur capacité d'acquisition des connaissances afin d'adapter la conception et l'exécution des formations (contenu, outils pédagogiques et fréquence de dispensation)

Enseignement tiré 4	
Brève description de l'enseignement tiré	Les séances de formation ont été impactées par la haute saison agricole à Huelva, par le mois de Ramadan et par l'éparpillement des participantes.
Contexte et conditions préalables associées	L'implémentation des séances de formation dépend des conditions de travail des participantes et des contraintes logistiques liées à leur transport. L'éparpillement des femmes dans les exploitations agricoles a créé des défis logistiques, notamment en ce qui concerne le transport des participantes vers les lieux de formation
Utilisateurs / Bénéficiaires ciblés	Les responsables de la conception et la mise en œuvre

Difficultés rencontrées / Enseignements négatifs – Facteurs de causalité	Le défi réside dans l'organisation des séances de formation dans de meilleures conditions tout en optimisant les coûts logistiques.
Réalisations accomplies / Points positifs - Facteurs de causalité	Des réajustements ont été mis en place notamment la révision des dates de début des sessions de formation et le choix des centres de formation en Espagne pour s'adapter aux contraintes logistiques. Des efforts ont été mis en place lors de la cohorte II pour pallier l'éparpillement des femmes dans les exploitations agricoles
Questions administratives pour l'OIT et les partenaires (personnel, ressources, conception, exécution)	Les aspects logistiques revêtent une importance capitale, surtout lorsque les bénéficiaires sont dispersées et qu'il est parfois difficile d'accéder à leur localité. Ces considérations doivent être prises en compte lors de la conception et de la mise en œuvre des projets

Enseignement tiré 5	
Brève description de l'enseignement tiré	Certaines AGR agricoles ont rencontré des difficultés d'implémentation, notamment en raison du manque d'informations techniques disponibles pour les femmes au moment du choix des projets. Un appui en amont de l'ONCA aurait permis d'orienter plus efficacement les bénéficiaires vers des AGR mieux adaptées aux réalités du terrain, d'optimiser leur rendement et de leur fournir un soutien technique précieux dès les premières étapes du projet
Contexte et éventuelles conditions préalables	Le manque de connaissances des exigences des AGR agricoles, peut générer des problèmes lors de l'implémentation ou réduire la rentabilité. Le choix des AGR doit être réfléchi et les prérequis techniques vérifiés avant le choix et le lancement de l'AGR
Utilisateurs / Bénéficiaires ciblés	Les responsables de la conception et de l'implémentation des projets.
Difficultés rencontrées / Enseignements négatifs – Facteurs de causalité	Le manque de connaissances des femmes sur les prérequis pour le lancement d'une AGR et sur les sources d'information disponibles peut nuire au projet ou, du moins, en réduire la performance. Il est essentiel que l'ONCA intervienne dès les premières étapes, même avant le choix des AGR agricoles.
Réalisations accomplies / Points positifs - Facteurs de causalité	Les activités menées avec l'ONCA ont renforcé la sensibilisation aux bonnes pratiques agricoles. Par ailleurs, l'étude sur les chaînes de valeur a souligné l'importance d'inscrire la coopération avec l'ONCA dans une perspective moyen/long terme, étant donné qu'environ 50 % des AGR concernent le secteur agricole.
Questions administratives pour l'OIT et les partenaires (personnel, ressources, conception, exécution)	Les AGR agricoles sont fortement impactées par le changement climatique. Il est donc essentiel de les sélectionner de manière éclairée

Annexe 8 : Les bonnes pratiques

Bonne pratique 1	
Bref résumé de la bonne pratique (lien avec un objectif ou résultat tangible attendu, le contexte, le but du projet, etc.)	Le fait d'être rassurées de repartir en Espagne, dissipe les doutes et les réticences de certaines femmes d'adhérer au projet.
Conditions et contexte pertinents : limitations ou recommandations en termes d'applicabilité et de reproductibilité	Les participantes sont très sensibles aux fausses informations qui circulent au sein de leurs réseaux, ce qui les rendent très méfiantes et hésitantes à s'engager dans le projet. Avoir l'assurance de retourner en Espagne pour travailler renforce l'adhésion des participantes au projet d'autonomisation
Établir une relation de cause à effet claire	Le souci majeur chez les participantes est de ne pas être rappelées pour la saison agricole. Celles qui ont la garantie d'être convoquées sont plus enclines à intégrer le projet d'autonomisation
Indiquer l'impact mesurable et les bénéficiaires ciblés	Les responsables de l'implémentation doivent plaider en faveur de la garantie de travail pour les participantes, en ciblant particulièrement les répétitrices, qui sont plus susceptibles de bénéficier du projet. Cela permettrait d'améliorer leur adhésion et, par conséquent, d'accroître l'efficacité des projets d'autonomisation des travailleurs migrants saisonniers
Possibilité de reproduction et qui en sera responsable	Cette bonne pratique est reproductible dans des contextes similaires où les travailleurs migrants saisonniers n'ont pas la garantie d'être rappelés
Liens avec des objectifs plus globaux de l'OIT	Assurer un travail stable et décent.

Bonne pratique 2	
Bref résumé de la bonne pratique (lien avec un objectif ou résultat tangible attendu, le contexte, le but du projet, etc.)	Un travail de proximité adopté par l'équipe du projet WAFIRA, impliquant un contact régulier et rapproché avec les femmes, renforce considérablement leur engagement dans le projet. Ce soutien personnalisé, en plus de renforcer leur confiance, leur permet de mieux surmonter les obstacles rencontrés et de maximiser les bénéfices du projet
Conditions et contexte pertinents : limitations ou recommandations en termes d'applicabilité et de reproductibilité	Les femmes rurales et analphabètes ont généralement besoin de quelqu'un pour les épauler. Un travail de proximité auprès de ces femmes, qui sont généralement très dépendantes, favoriserait leur adhésion aux projets d'autonomisation même si cela nécessite un effort considérable proportionnellement à leur nombre.
Établir une relation de cause à effet claire	Le travail de proximité avec les femmes a nettement amélioré leur adhésion et a contribué dans l'atteinte des résultats du projet en particulier le nombre de création des AGR

Indiquer l'impact mesurable et les bénéficiaires ciblés	L'équipe projet et les partenaires d'implémentation doivent être proches des participantes, à travers les messageries ou autres, afin d'améliorer les résultats des projets
Possibilité de reproduction et qui en sera responsable	Cette bonne pratique peut être reproductible pour des projets ayant des populations vulnérables et très dépendantes, mais avec un nombre raisonnable de participantes
Liens avec des objectifs plus globaux de l'OIT, du MIEPEEC et de l'ANAPEC	Améliorer la performance des programmes nationaux, en particulier des personnes en situation de vulnérabilité

Bonne pratique 3	
Résumé succinct de la bonne pratique	Afin de favoriser l'autonomisation des femmes rurales ou en situation de vulnérabilité, à travers la création des AGR, il faut adopter une approche intégrée et holistique, notamment en combinant la sensibilisation, la formation (technique et développement personnel), un accompagnement de proximité pré et post création, l'adoption de l'approche communautaire et l'octroi d'une subvention.
Conditions et contexte pertinents : limitations ou recommandations en termes d'applicabilité et de reproductibilité	Dans des contextes de vulnérabilité, le lancement et le maintien des AGR est tributaire d'un soutien financier. Cet effort doit être soutenu par un accompagnement de proximité
Établir une relation de cause à effet claire	L'approche intégrée mobilisée par WAFIRA et en particulier l'octroi des subventions a contribué à ce que 83,6% des participantes ont créé leur AGR. La comparaison avec d'autres projets d'autonomisation a montré que la combinaison de tous les éléments précités en particulier l'octroi des subventions a grandement amélioré les résultats du projet.
Indiquer l'impact mesurable et les bénéficiaires ciblés	Une approche intégrée incluant la sensibilisation, la formation (technique et développement personnel), un accompagnement de proximité pré et post création, l'adoption de l'approche communautaire et l'octroi de subvention améliore le taux de création des AGR- les responsables de la conception des projets
Potentiel de reproduction et par qui	Cette bonne pratique peut être reproduite dans des projets ayant des contextes similaires, où le financement, la rareté ou l'inaccessibilité des programmes de financement disponibles représentent un obstacle majeur.
Lien avec les objectifs stratégiques de l'OIT, du SEM, du donateur, du MIEPEEC et de l'ANAPEC	Améliorer la performance des programmes en matière de création des AGR au profit des personnes en situation de vulnérabilité

Annexe 9 : Termes de références



Call for Expression of Interest

Cher(e)s collègues,

Le Bureau d'évaluation du BIT/ EVAL cherche un(e) consultant(e) expérimenté pour conduire l'évaluation finale indépendante du projet « WAFIRA: Women as financially independent rural actors » au Maroc.

Période de l'évaluation : Décembre 2024 – Février 2025

Date limite de soumission de candidature : **25 novembre 2024**

Type de contrat : Contrat de collaboration externe

Pour plus de détails sur l'évaluation, veuillez consulter les termes de références (TDRs) en attachement.

Veuillez noter que les dates mentionnées dans les TDRs sont à titre indicatif et pourraient être légèrement revues si nécessaire.

Les candidat(e)s intéressé(e)s par l'un des rôles de cet appel à manifestation d'intérêt (consultant principal ou consultant assistant) devront fournir les informations suivantes :

1. Une copie du curriculum vitae du/ de la candidat(e) incluant :
 - Description des compétences, les qualifications et l'expérience du/ de la candidat(e) tout en montrant comment celles-ci répondent au mieux aux qualifications requises pour cette position et décrites dans les TDRs ;
 - Une liste des évaluations réalisées antérieurement de préférence en relation avec le contexte et la thématique du présent appel, indiquant clairement le rôle joué par le/ la consultant(e) ;
 - Au moins deux références récentes disponibles y compris courriel et téléphone ;
2. Une déclaration du/ de la candidat(e) attestant sa disponibilité à conduire cette évaluation au Maroc ;
3. Une déclaration attestant que le/ la candidat(e) n'a pas été impliqué(e) dans la conception et la mise en œuvre du projet en question ou n'a pas une relation personnelle privilégiée avec les fonctionnaires de l'OIT travaillant directement sur ledit projet au Maroc ;
4. Une déclaration qui précise que l'évaluation sera conforme aux normes de l'OIT et du SNU ;
5. Une offre financière devra indiquer le tarif journalier de honoraires (l'offre financière doit être exprimée en USD) ;
6. Les copies en français de deux rapports dans lesquels le ou la candidate a été chef d'équipe / ou membre d'équipe au cours des cinq dernières années.

Les candidatures des femmes et des experts nationaux sont fortement encouragées.

REMARQUE : Les candidatures soumises sans l'offre financière ne seront pas prises en considération pour l'évaluation.

La date limite de soumission des candidatures pour cette évaluation est le 25 novembre 2024. Les candidat(e)s doivent envoyer leur déclaration d'intérêt par courriel à Abderrahim El Moulat (elmoulat@ilo.org) et Jeanne Schmitt (schmittj@ilo.org), avec pour objet « Évaluation finale indépendante du projet WAFIRA ».

► Termes de référence

Evaluation finale indépendante du projet WAFIRA

oct.2024

Eléments clés	
Titre du projet à évaluer	WAFIRA: Women as financially independent rural actors
Code de coopération technique des projets	MAR/21/01/ICM (108341)
Unité administrative responsable pour la gestion du projet	BP-Alger
Unités techniques responsables pour l'appui technique au projet	ENTERPRISE / MIGRANT
Pays	Maroc
Durée	40 mois
Date de démarrage	14 octobre 2021
Date de fin	14 février 2025
Donateur	ICMPD
Partenaires du projet	Maroc (MIEPEEC; ANAPEC) ; Espagne (Cooperativas)
Budget total du projet	EUR 3,249,603
Budget activités du BIT au Maroc	EUR 1,157,400
Type d'évaluation	Evaluation finale
Période d'évaluation	décembre 2024 - février 2025
Gestionnaire de l'évaluation	Abderrahim El Moulat, REO



1. Contexte de l'action

Le Projet WAFIRA¹ est financé par l'Union Européenne, à travers la mise en œuvre par le Centre International pour le développement de la politique migratoire (ICMPD) de la Facilité de partenariat pour les migrations (MPF) qui vise à renforcer la coopération entre les Etats membres de l'Union européenne et les pays partenaires sur un large éventail de thèmes liés aux migrations en ligne avec le Nouveau Pacte sur les migrations et l'asile, notamment au moyen de projets pilotes de mobilité de la main-d'œuvre, d'un dialogue sur les migrations, de projets qui renforcent les capacités de gestion des migrations et qui maximisent l'impact des migrations sur le développement.

Le Projet pilote WAFIRA est mis en œuvre par l'OIT au Maroc pour une durée de 40 mois jusqu'au mois de février 2025 en partenariat étroit avec le Ministère de l'Inclusion Economique, de la Petite Entreprise, de l'Emploi et des Compétences (MIEPEEC) du Maroc en tant que partenaire institutionnel, et l'Agence Nationale de Promotion de l'Emploi et des Compétences (ANAPEC) en tant que partenaire principal. En Espagne, le réseau Cooperativas regroupant les coopératives employant les bénéficiaires pendant la récolte est un autre partenaire du projet.

¹ Site web du projet géré par le SEM : <https://wafira.inclusion.gob.es/fr.html> ; page d'information sur le site de l'OIT https://www.ilo.org/afnca/countries-covered/morocco/WCMS_832532/lang-fr/index.htm ; descriptif du projet en [Français](#) et en [Arabe](#)

2. Objectifs, résultats attendus et stratégie de mise en œuvre

2.1. Objectifs

L'objectif général du projet WAFIRA est de "Maximiser l'impact sur le développement de la migration circulaire et de la mobilité au Maroc", ce qui correspond à l'une des priorités des Partenariats pour la mobilité.

L'action contribuera à l'objectif général par le biais de deux Objectifs spécifiques (OS) :

- OS 1. Les femmes impliquées dans la migration circulaire Maroc-Espagne sont formées et soutenues pour une réintégration socio-économique durable dans leurs communautés d'origine.
- OS 2. Les institutions marocaines sont renforcées pour fournir des services financiers et non financiers de développement des affaires aux travailleurs migrants en vue de leur réintégration sur le marché du travail marocain.

2.2. Résultats attendus

Les principaux Résultats (R) en lien avec les deux Objectifs stratégiques sont :

Objectif Stratégique 1 :

- R.1 : Les femmes participant à la migration circulaire sont informées et sensibilisées en amont des campagnes de récoltes ;
- R.2 : Les Activités Génératrices de Revenus (AGR) portées par les femmes participant à la migration circulaire sont développées, lancées et suivies au moyen d'activités adaptées de formation et d'accompagnement avant, pendant et après la période de migration ;
- R.3 : Les capacités des femmes participant à la migration circulaire sont renforcées via des cours d'enseignement et formation techniques et professionnels (EFTP) adaptés à leurs besoins ;
- R.4 : Les femmes participant à la migration circulaire sont sensibilisées et accompagnées pour l'enregistrement à la Caisse Nationale de la Sécurité Sociale (CNSS) ;
- R.5 : L'accès des femmes participant à la migration circulaire au financement de leur AGR est amélioré (aide directe, produit financier adapté aux besoins).

Objectif Stratégique 2 :

- R.6 : Une analyse des marchés régionaux et de leurs potentialités entrepreneuriales est développée ;
- R.7 : Un catalogue de cours d'enseignement et formation techniques et professionnels adaptés aux besoins des femmes participant à la migration circulaire est développé ;
- R.8 : Les capacités des acteurs marocains intervenant dans l'appui financier et non financiers des femmes

participant à la migration circulaire sont renforcées.

2.3. Stratégie de mise en œuvre

Le projet vise à piloter une approche pour l'autonomisation et la réintégration socioprofessionnelle durable de 250 femmes migrantes saisonnières dans leurs communautés d'origine. Cette approche a le potentiel d'être étendue à un programme plus large de soutien et d'assistance aux migrants saisonniers lors de leur retour au Maroc, ce qui pourrait conduire à des améliorations structurelles des programmes de migration circulaire, maximisant ainsi l'impact de la migration circulaire et de la mobilité sur le développement, par le renforcement des capacités des institutions concernées et l'implication du secteur financier.

Le projet adopte une approche holistique et intégrée pour accompagner les femmes migrantes, qui contribue à la durabilité sociale, financière et technique de l'intervention. Cette approche comprend :

- Un soutien à toutes les étapes du parcours des participantes (avant le départ, pendant la migration et au retour) ;
- Le développement professionnel et personnel, en mettant l'accent sur les compétences techniques, managériales et non techniques ;
- Un soutien financier complété par une éducation financière visant à transférer l'excédent de revenus directement vers un plan d'épargne pour financer le projet d'entreprise ;
- Le soutien à l'accès à la protection sociale (y compris par l'encouragement du modèle coopératif)
- L'apprentissage et le soutien par les pairs en s'appuyant sur les expériences d'autres femmes, par exemple celles qui gèrent actuellement des coopératives, qu'elles aient participé ou non à la mobilité précédente ;
- Le développement des communautés dans leur ensemble, en impliquant également les femmes au-delà de celles qui participent au programme de mobilité vers l'Espagne en tant que partenaires potentielles dans les coopératives créées par les participants et le partage des bonnes pratiques par le biais d'une communauté de pratique.

Le projet suit une méthodologie de pilotage, en utilisant les résultats de l'exercice de suivi et de l'évaluation d'impact pour affiner le modèle d'intervention en vue de sa mise à l'échelle et de sa réplique dans d'autres contextes. Deux régions pilotes ont été sélectionnées pour la mise en œuvre du projet à savoir les régions de Rabat-Salé-Kénitra (RSK) et Tanger-Tétouan-Al Hoceima (TTA).

2.4. Etat des lieux des résultats plus significatifs

Le projet WAFIRA a officiellement débuté le 14 octobre 2021, mais les fonds n'ayant été reçus que tardivement (fin décembre 2021), le début effectif des activités date de janvier 2022. Une évaluation à mi-parcours des activités mises en œuvre au Maroc a été finalisée au mois d'octobre 2023. Les résultats de cette évaluation sont disponibles sous forme de présentation², de résumé exécutif³ et de rapport complet⁴.

A la fin du mois d'octobre 2024, et d'après les rapports d'étape, les résultats suivants ont été atteints :

Objectif Stratégique 1 :

- R.1 : Les 250 bénéficiaires sont informées et sensibilisées avant leur sélection pour le projet pilote WAFIRA et leur départ pour les campagnes de récoltes 2021-2022 et 2022-2023 – ACHEVÉ
- R.2 : Les bénéficiaires reçoivent un soutien adapté au développement, lancement et suivi de leur Activités Génératrices de Revenus (AGR) à travers des activités de formation pré-départ, pendant le séjour en Espagne et post retour (entrepreneuriat, gestion de coopératives et éducation financière), des activités de conseils et un suivi personnalisé – ACHEVÉ
- R.3 : Les capacités des bénéficiaires sont renforcées via des cours d'enseignement et formation techniques et professionnels (EFTP) adaptés à leurs besoins – ACHEVÉ
- R.4 : Les bénéficiaires sont sensibilisées aux bénéfices de l'enregistrement à la Caisse Nationale de la Sécurité Sociale (CNSS) et accompagnées dans leurs démarches d'inscription – ACHEVÉ
- R.5 : Un soutien financier au démarrage des AGR est apporté aux bénéficiaires et les institutions et établissements de services financiers sont sensibilisés à la situation des bénéficiaires en vue du développement d'un produit financier adapté à leurs besoins - ACHEVÉ EN PARTIE

Objectif Stratégique 2 :

- R.6 : Une analyse des marchés régionaux et de leurs potentialités entrepreneuriales est développée – ACHEVÉ
- R.7 : Un catalogue de cours d'enseignement et formation techniques et professionnels adaptés aux besoins des femmes participant à la migration circulaire est développé – ACHEVÉ

² <https://www.ilo.org/fr/resource/report/resultats-de-levaluation-mi-parcours-du-projet-wafira-en-francais-oct-2023>

³ https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40africa/%40ro-abidjan/%40ilo-algiers/documents/publication/wcms_901970.pdf

⁴ https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40africa/%40ro-abidjan/%40ilo-algiers/documents/publication/wcms_901980.pdf

► Termes de référence

- R.8 : Les capacités des acteurs marocains intervenant dans l'appui financier et non financiers des femmes participant à la migration circulaire sont renforcées – ACHEVÉ

Le tableau ci-dessous reprend l'avancée sur les indicateurs du projet issus du Plan de Suivi Evaluation telle que présentée au Comité de Pilotage le 29 octobre 2024.

Hiérarchie des résultats		Indicateurs & Milestones	Deadline	Valeur de base	Valeur cible	Valeur actuelle	Progrès	Statut	Fiche de détails	
OS.1	250 femmes participant à la migration circulaire Maroc-Espagne sont formées et soutenues pour une réintégration socio-économique durable dans leurs communautés d'origine	Indicateur 1.a : Nombre de femmes qui confirment une amélioration de leurs revenus grâce aux AGR lancées	01/11/2024	NA	250	0	0%		Fiche	
			2024	01/11/2024	NA	250		0%		
		Indicateur 1.b : Nombre de femmes qui confirment une amélioration d'au moins un des critères d'émancipation suivants grâce à la réalisation de leurs AGR : i) Autonomie dans la prise de décision au niveau de l'entreprise ; ii) Contrôle sur les revenus générés par l'entreprise ; iii) Confiance en soi ; iv) Capacité de prendre des décisions informées sur la gestion des finances personnelles et professionnelles	01/11/2024	NA	250	0	0%		Fiche	
			2024	01/11/2024	NA	250		0%		
R1	Les femmes participant à la migration circulaire sont informées et sensibilisées en amont des campagnes de récoltes	Indicateur 1.1.a : Nombre de femmes informées et sensibilisées avant leur départ en Espagne	15/03/2023	0	800	650	81%	Achevé	Fiche	
			2022	15/03/2022	0	200	208	104%		
			2023	15/03/2023	0	600	442	74%		
		Indicateur 1.1.b : Nombre de femmes sélectionnées en suivant un processus de sélection développé et validé par les partenaires	30/03/2023	0	250	290	116%	Dépassé	Fiche	
			2022	30/03/2022	0	50	46	92%		
			2023	30/03/2023	0	200	244	122%		
	Indicateur 1.1.c : % des femmes qui confirment que les formations préparées leur ont permis de trouver des réponses à leurs questions au moins un des deux critères : i) leurs droits et obligations en tant que travailleuses en Espagne ii) les attitudes entrepreneuriales à adopter pour lancer une AGR	31/12/2022	NA	100%	99%	99%	Achevé	Fiche		
		Jul-22	31/07/2022	NA	60%	97%	162%			
		Dec-22	31/12/2022	NA	100%	99%	99%			
R2	Les Activités Génératrices de Revenus (AGR) portées par les femmes participant à la migration circulaire sont développées, lancées et suivies au moyen d'activités adaptées de formation et d'accompagnement avant, pendant et après la période de migration	Indicateur 1.2.a : Nombre de femmes formées et accompagnées sur le plan entrepreneurial [cycle pré-création]		0	250	231	92%	Achevé	Fiche	
			2022	15/12/2022	0	50	39	78%		
			2023	15/12/2023	0	250	192	77%		
		Indicateur 1.2.b : % de satisfaction des femmes par rapport aux sessions de formation et/ou d'accompagnement délivrées [cycle pré-création]	15/12/2023	NA	80%	98.5%	123%	Dépassé	Fiche	
			2022	15/12/2022	NA	70%	98%	140%		
			2023	15/12/2023	NA	80%	99%	124%		
		Indicateur 1.2.c : % de femmes qui confirment une amélioration de leurs compétences entrepreneuriales de création et de gestion d'entreprise suite aux formations et à l'accompagnement délivrés	01/11/2024		A déterminer avant chaque formation	80%	85%	106%	Dépassé	Fiche
			2023	30/09/2023	19%	60%	85%	142%		
	2024	01/11/2024	32%	80%	85%	106%				
	Indicateur 1.2.d : % des femmes dont les plans d'affaires d'AGR sont finalisés	31/12/2023	0%	80%	95.4%	119%	Dépassé	Fiche		
		2022	31/12/2022	0%	80%	95%	119%			
		2023	31/12/2023	0%	80%	95.83%	120%			
	Indicateur 1.2.e : % de femmes organisées en entreprises individuelles ou collectives	01/11/2024		A déterminer de manière rétrospective	100%		0%		Fiche	
		2024	16/10/2024	A déterminer de manière rétrospective	100%	196	87%	En bonne voie		
R3	Les capacités des Femmes participant à la migration circulaire sont renforcées via des cours d'enseignement et formation techniques et professionnels (EFTP) adaptés à leurs besoins	Indicateur 1.3.a : Une liste d'acteurs pertinents de la formation technique et professionnel (EFTP) est élaborée	30/09/2023	0	1	1	100%	Achevé	NA	
			2023	30/09/2023	0	1	1	100%		
		Indicateur 1.3.b : Des outils sont développés en collaboration avec l'ONCA pour répondre aux besoins prioritaires en EFTP dans le secteur agricole	31/10/2023	0	1	1	100%	Achevé	NA	
			2024	30/06/2024	0	1	1	100%		
R4	Les femmes participant à la migration circulaire sont sensibilisées et accompagnées pour l'enregistrement à la Caisse Nationale de la Sécurité Sociale (CNSS)	Indicateur 1.4.a : Nombre de Femmes sensibilisées et informées sur l'intérêt de l'enregistrement à la CNSS	31/01/2024	0	250	431	172%	Dépassé	Fiche	
			2023	31/01/2023	0	50	39	78%		
			2024	31/01/2024	0	250	392	157%		
		Indicateur 1.4.b : % de femmes sensibilisées et informées qui sont intéressées à l'enregistrement à la CNSS	31/01/2024	NA	75%	92.40%	123%	Dépassé	Fiche	
			2023	31/01/2023	NA	75%	78.0%	104%		
			2024	31/01/2024	NA	75%	92.40%	123%		
	Indicateur 1.4.c : % des femmes intéressées à l'enregistrement à la CNSS qui présentent des projets éligibles	30/06/2024	TBD	50%	75%	150%	Dépassé	Fiche		
		2023	31/10/2023	TBD	50%	27.70%				
		2024	16/10/2024	TBD	50%	84.41%				
R5	L'accès des femmes participant à la migration circulaire au financement de leur AGR est amélioré (aide directe, produit financier adapté aux besoins).	Indicateur 1.5.a : Une cartographie d'acteurs pertinents dans le domaine du financement est élaborée	31/01/2024	0	1	1	100%	Achevé	Fiche	
			31/01/2024	0	1	1	100%			
		Indicateur 1.5.b : % de femmes ayant finalisé leurs plans d'affaires qui obtiennent un appui financier pour leurs AGRs	01/07/2024	0%	100%	74%	74%	En bonne voie	Fiche	
			2023	01/01/2023	0%	25%	78.4%	314%		
		2024	16/10/2024	0%	100%	83.00%	83%			

OS.2	Les institutions marocaines sont renforcées pour une prestation adaptée de services financiers et non financiers soutenant l'activité entrepreneuriale des femmes participant à la migration circulaire	Indicateur 2.a : Nombre de sessions de formation ou d'accompagnement délivrées en partenariat avec des institutions marocaines au profit des femmes participant à la migration circulaire	01/07/2024	0	13	49	377%	Dépassé	Fiche	
			2024	01/07/2024	0	13	49	377%		
		Indicateur 2.b : Nombre de personnes formées issues d'institutions marocaines ayant répliqué au moins une fois une des formations reçues au profit des femmes participant à la migration circulaire	01/07/2024	0	20	23	115%	Dépassé	Fiche	
			2024	01/07/2024	0	20	23	115%		
R6	Une analyse des marchés régionaux et de leurs potentialités entrepreneuriales est développée	Indicateur 2.6.a : Nombre d'idées d'affaires identifiées qui sont adaptées aux potentialités régionales pour les femmes participant à la migration circulaire	31/03/2024	0	20	20	100%	Achévé	Doc	
			2024	31/03/2024	0	20	20	100%		
		Indicateur 2.6.b : Une liste des besoins en compétences entrepreneuriales chez les femmes est élaborée	31/10/2023	0	1	1	100%	Achévé	Doc	
			2023	31/10/2023	0	1	1	100%		
R7	Un catalogue de cours d'enseignement et formation techniques et professionnels adaptés aux besoins des femmes participant à la migration circulaire est développé	Indicateur 2.7.a : Programme de formation technique disponible	15/09/2024	0	1	1	100%	Achévé	Doc	
			2024	15/09/2024	0	1	1	100%		
		Indicateur 2.7.b : Nombre de programmes de formation technique ou professionnelle qui ont été adaptés aux besoins des femmes par les institutions marocaines partenaires.	30/06/2024	0	2	5	250%	Dépassé	Fiche	
			2024	16/10/2024	0	2	5	250%		
R8	Les capacités des acteurs marocains intervenant dans l'appui financier et non financiers des femmes participant à la migration circulaire sont renforcées	Indicateur 2.8.a : Nombre de sessions de formation délivrées au profit d'acteurs marocains intervenant dans l'appui financier et non financier des femmes participant à la migration circulaire	01/07/2024	0	6	6	100%	Achévé	Fiche	
			2024	01/07/2024	0	6	6	100%		
		Indicateur 2.8.b : Nombre de personnes issues d'acteurs marocains intervenant dans l'appui financier et non financiers des femmes participant à la migration circulaire formées	31/08/2023	0	20	29	145%	Dépassé	Fiche	
			2023	31/08/2023	0	20	29	145%		
		Indicateur 2.8.c : % de satisfaction des personnes formées par rapport aux formations délivrées	31/08/2023	NA	80%	94.80%	119%	Dépassé	Fiche	
			2023	31/08/2023	NA	80%	94.80%	119%		

3. Objectif de l'évaluation, champ et acteurs intéressés

3.1. Objectif de l'évaluation

- L'évaluation au BIT a pour objectif la responsabilité, l'apprentissage, la planification et l'acquisition de connaissances. Elle devrait être menée dans le contexte des critères et des approches de l'aide internationale au développement, définis par la norme de qualité de l'évaluation OCDE / CAD et le Code de conduite de l'UNEG pour l'évaluation dans le système des Nations Unies.
- Cette évaluation est conduite conformément à la politique du BIT en matière d'évaluation. La présente évaluation finale sera indépendante et conduite par un(e) évaluateur/ice indépendant (ou une équipe d'évaluation) recruté à cet effet et géré par un gestionnaire d'évaluation certifié par EVAL/BIT n'ayant aucune relation avec le projet.
- D'une façon générale, cette évaluation indépendante finale suivra les directives de l'OIT en matière d'évaluation axée sur les résultats, la liste de contrôle 4.2 des Directives d'EVAL, intitulée « Préparation du rapport initial », la liste de contrôle 4 « méthodologies de validation » et la liste de contrôle 4.2 « Préparation du rapport d'évaluation » (Voir Annex 1).

3.1.1. Objectifs spécifiques

- Plus précisément, cette évaluation finale devrait répondre à un certain nombre de questions et mettre en lumière les défis opérationnels - s'ils existent - qui pourraient avoir des conséquences négatives sur le projet dans le contexte général d'apprentissage et de responsabilité. Elle devra analyser certains points et répondre à certaines questions dont notamment :

1. Analyser si le projet a été mis en œuvre conformément à sa conception (la théorie du changement) et dans quelles mesures observe-t-on des décalages entre le projet tel qu'il a été conçu et le projet tel qu'il a été mis en œuvre et les raisons pour ces différences (en considérant le contexte social et économique) ;
2. Évaluer le niveau de réalisation des résultats (produits, effets et impact potentiel) du projet, y compris des résultats inattendus, en identifiant les facteurs externes et internes affectant la mise en œuvre du projet (de manière positive et négative) et les considérations de genre, le tripartisme et le dialogue social, les standards internationaux du travail et la transition juste pour l'environnement ;
3. Examiner la structure institutionnelle, la capacité d'exécution du projet, les mécanismes de coordination, l'utilisation et l'utilité des outils de gestion, y compris les outils de suivi du projet et les plans de travail ;
4. Identifier les contributions du projet aux objectifs de développement durable (ODD), aux objectifs de l'OIT, à l'UNDAF, aux cadres politiques nationales sur la migration, aux politiques et cadres européens en matière de migration circulaire et à sa synergie avec d'autres projets et programmes ;

► Termes de référence

5. Identifier les leçons et les bonnes pratiques potentielles pour les principales parties prenantes ;
6. Examiner l'application des recommandations de l'évaluation mi-parcours.
7. Fournir des recommandations stratégiques aux différentes parties prenantes pour promouvoir la durabilité et soutenir le développement ultérieur des résultats du projet, et aussi pour le développement d'une seconde phase du projet.

3.2. Utilisateurs de l'évaluation

- L'évaluation est destinée principalement : aux mandants de l'OIT, aux partenaires techniques locaux, au donateur (ICMPD), au coordinateur du projet (SEM), et au BIT (Bureau de Pays de l'OIT à Alger - gestionnaires du projet (CTP et CN), Equipe pour le Travail Décent de l'OIT au Caire – ENTREPRISES, MIGRANT, ACTRAV, ACT/EMP).
- Les recommandations, les leçons apprises, et les bonnes pratiques seront utilisées pour valoriser l'approche et développer des projets futurs sur la même thématique.

3.3. Champ / Portée de l'évaluation

3.3.1. Durée et portée de l'évaluation

- Cette évaluation, en tant que produit d'analyse de la mise en œuvre du projet depuis sa phase de démarrage, constituera une évaluation des résultats obtenu et de leur pérennité. Elle examinera toute l'intervention du projet à partir d'octobre 2021 jusqu'à la fin du projet. Elle considérera l'ensemble des documents susceptibles de soutenir les appréciations, y compris le document de projet. L'évaluation prendra également en compte l'évolution du contexte du pays et des régions ciblées (politique, social, économique, sécuritaire).
- L'évaluation devra analyser comment et pourquoi les résultats ont été obtenus de façon à renforcer l'apprentissage produit par cette évaluation.

3.3.2. Couverture géographique

- L'évaluation finale concerne l'ensemble du projet dont les activités ont été mises en œuvre en Espagne et au Maroc à travers une revue documentaire, des entretiens avec les parties prenantes ainsi que des visites de terrain. En Espagne, les activités ont été mises en œuvre dans la région de Huelva, province d'Andalousie. Au Maroc, les activités ont été mises en œuvre dans deux régions Rabat-Salé-Kénitra (RSK) et Tanger-Tétouan-Al Hoceïma (TTA).

3.4. Critères et questions relatives à l'évaluation

- Afin d'effectuer sa tâche, le prestataire aura à examiner les questions se rattachant aux critères d'évaluation suivants : pertinence stratégique et validité de la conception, cohérence, efficacité, efficience, orientation vers l'impact et durabilité, ainsi qu'un critère transversal lié au tripartisme et dialogue social, aux standards internationaux du travail et à la transition juste au environnement. Les questions ci-après sont destinées à guider et faciliter l'évaluation. Il ne s'agit évidemment pas d'une liste exhaustive et fermée.
- L'évaluateur/évaluatrice, pour la mesure de ces critères d'évaluation se référeront, de manière centrale mais pas exclusive, aux indicateurs de résultat du document de projet et du plan de suivi-évaluation développé en 2022.
- Les résultats de l'évaluation à mi-parcours du projet, finalisée en octobre 2023, seront également pris en compte

Pertinence et alignement stratégique et validité du projet

1. Comment le projet s'aligne-t-il aux priorités des Gouvernements du Maroc, de l'Espagne, de l'UNDAF, de l'OIT, aux ODDs, a des autres cadres de développement régionaux, des institutions partenaires et des groupes ciblés ? Les institutions nationales / régionales et les groupes cibles se sentent-elles suffisamment associées à l'élaboration, à la mise en œuvre et au suivi du projet ?
2. La conception du projet a-t-elle pris en compte toutes les contraintes majeures pouvant entraver la mise en œuvre et les résultats du projet ? Sinon quelles sont ces principales contraintes non prises en compte et quelles stratégies ont été mises en place pour y faire face et améliorer les objectifs assignés au projet ?
3. Quel est l'apport spécifique, la valeur ajoutée du projet par rapport aux activités ordinaires déployées par les institutions nationales concernées ? Dans quelle mesure les résultats attendus du projet complètent-ils les dispositifs de l'état, des partenaires sociaux et autres parties prenantes ?

Cohérence

4. Dans quelle mesure le cadre logique du projet est cohérent ? (Ex : les produits ont-ils un lien de causalité avec les effets, qui à leur tour contribuent à l'objectif de développement plus large du projet ? Le cadre des résultats est-il réaliste ? Les indicateurs et les objectifs du projet correspondent-ils logiquement à la chaîne de résultats ?)

5. Les objectifs, produits et activités sont-ils en cohérence ou complémentaires avec d'autres projets des institutions régionales, d'autres programmes ou projets du BIT ou des autres partenaires au développement
 - ? Comment le projet complète-t-il les stratégies et programmes d'autres partenaires ?

Performance et efficacité du projet

6. Dans quelle mesure les résultats et les objectifs du projet ont été atteints à sa fin ?
7. Les hypothèses de développement qui sous-tendent le cadre logique (la théorie de changement du projet) ont-elles été soutenues ?
8. La quantité et la qualité des résultats obtenus ont-elles été satisfaisantes ?
9. Y a-t-il des produits et des résultats inattendus développés ? Pourquoi ?
 - Quels sont les obstacles que le projet a rencontrés pendant sa mise en œuvre ? Comment le projet y a fait face ?

Efficacité du dispositif de gestion

10. Y a-t-il un backstopping adéquat pour le management du projet par le Bureaux du pays, DWCT, le siège du BIT, autres acteurs pertinents ?
11. Comment s'effectuent les modalités de collaboration entre le Projet et les ministères de tutelle ? Y a-t-il des dispositions adéquates de gouvernance mises en place ? Les mandants tripartites sont-ils engagés dans la conception, le suivi et la mise en œuvre du projet ? Y a-t-il une compréhension claire des rôles et des responsabilités entre le projet et les partenaires clés ?
 - Quel a été le niveau de partenariats établis (synergie entre le projet et les autres projets du BIT ainsi qu'avec les autres projets des partenaires ou institutions régionales) ?
12. Capacité d'évaluation et de suivi : des indicateurs sont-ils en place ? Le projet a-t-il produit les informations de base nécessaires ? A-t-il mis en place un système de suivi adéquat qui recueille des informations utiles sur les résultats ?

Efficience des ressources utilisées

13. Les ressources (financières, humaines, expertises...) ont-elles été allouées stratégiquement de façon à assurer l'atteinte des résultats et les produits en quantité et qualité appropriées aux besoins des groupes ciblés ?
14. Les moyens mis à la disposition du projet ont-ils été utilisés de façon efficiente ? Pourrait-on obtenir les mêmes résultats à un coût moindre ?

Orientations sur l'impact et la durabilité du projet

15. Quels sont les impacts potentiels du projet, attendus ou imprévus, dont les prémisses de réalisation peuvent être constatées ?
16. Est-ce que les conditions pour avoir les réalisations du projet ont été bien considérées dans la mise en œuvre du projet (i.e. une stratégie de sortie/exit strategy) pour avoir des changements positifs auprès des groupes cibles sur les thématiques du projet ?
17. Les institutions qui bénéficient de la mise en œuvre du projet sont-elles les institutions clés ? Quelles sont les mesures et actions déjà mises en place pour assurer l'appropriation des résultats du projet au niveau des dispositifs de l'État et au niveau des régions couvertes ? L'approche et les résultats du projet pourraient-ils être reproduits ou amplifiés par les partenaires nationaux ou d'autres acteurs à la fin du projet ?

Thèmes transversaux

18. Dans quelle mesure le projet a-t-il intégré dans ses produits et résultats les besoins stratégiques et priorités, différenciés des hommes et des femmes, préalablement identifiés ?
19. Les partenaires ont-ils été sensibilisés et formés sur la problématique genre et les outils développés par le projet intègrent-ils les questions de genre ?
 - Le projet a-t-il pris en compte, dans sa conception et sa mise en œuvre, le tripartisme, le dialogue social et les standards internationaux du travail ?
 - Le projet contribue-t-il effectivement à une transition juste pour tous dans l'action contre le changement climatique ?

4. Modalités et mise en œuvre de l'évaluation

4.1. Méthodologie d'évaluation

- La méthodologie de l'évaluation finale indépendante combinera, si pertinent, des approches quantitatives et qualitatives, cependant le choix définitif des différentes méthodes de collecte de données pour cette évaluation reste la responsabilité de l'évaluateur en concertation et avec l'approbation du gestionnaire de l'évaluation.
- L'évaluation appliquera une approche mixte, y compris la triangulation pour accroître la validité et la rigueur des résultats de l'évaluation, en faisant appel, dans la mesure du possible, aux principales parties prenantes du projet à tous les niveaux pendant les phases de conception, de collecte des données et de rapport.
- Le prestataire élaborera une méthodologie intégrée de l'évaluation, comprenant les approches et les outils de collecte des données à même de répondre aux questions de l'évaluation. L'approche méthodologique proposée par l'évaluatrice fera partie du rapport de démarrage et sera validée par le gestionnaire de l'évaluation avant sa mise en application.
- Ci-après les principales recommandations :
 - Etude et analyse de l'ensemble des documents importants du projet : notamment documents de projet, lettre d'accord entre le partenaire financier et entre le BIT, comptes rendus des principales réunions (COPIL, Comité Technique), ateliers et études réalisées, rapports d'activités bi-annuels, évaluation à mi-parcours, plans de travail, etc. ;
 - Réalisation de contacts, d'entretiens et groupes focaux avec les principales parties prenantes du projet partenaires du projet aussi bien relevant du BIT, du donateur, du coordinateur du projet (SEM), de Cooperativas, du gouvernement marocain, des partenaires sociaux et des autres institutions impliqués dans la mise en œuvre du projet et les bénéficiaires directs et indirects compris les bénéficiaires finaux ;
 - Analyse des données, atelier de restitution et élaboration des rapports provisoire et final. Une fois les données analysées, un atelier virtuel ou en présentiel avec les parties prenantes (y compris le bailleur et le BIT) sera organisé pour présenter les résultats préliminaires et combler les lacunes en matière de données avec les principales parties prenantes, le personnel de l'OIT, le bailleur et les autres partenaires. L'atelier sera organisé par le projet sous la responsabilité technique de l'évaluateur. A la fin du processus de collecte des données, et après l'atelier de restitution, l'évaluateur élaborera le projet de rapport final. Le projet de rapport fera l'objet d'un examen méthodologique par le gestionnaire de l'évaluation et, après les ajustements nécessaires, sera diffusé auprès des principales parties prenantes pour recueillir leurs contributions dans le but d'améliorer la qualité du rapport. Ensuite, le gestionnaire de l'évaluation consolidera les commentaires et les transmettra à l'évaluateur principal pour qu'il/elle élabore la version finale en tenant compte des commentaires ou en expliquant la raison pour laquelle il n'en tient pas compte, le cas échéant. Le rapport sera considéré comme finalisé à la suite de l'approbation de celui-ci par EVAL/BIT, ce qui consacra la fin du contrat d'évaluation.
- Les méthodes devront être choisies pour leur rigueur et leur capacité à produire des évidences empiriques pour
- répondre aux critères d'évaluation, répondre aux questions d'évaluation et rencontrer les objectifs de l'évaluation.
- Durant le processus de collecte des données, l'évaluateur/trice va comparer et faire des validations croisées de données issues de différentes sources (staff du projet, partenaires du projet et bénéficiaires) afin de vérifier leur exactitude, et de différentes méthodologies (revue documentaire, visites sur le terrain et interviews) qui se compléteront mutuellement. Les indicateurs 1a et 1b du plan de suivi-évaluation du projet seront également informés.
- L'évaluateur/trice s'assurera que les opinions et les perceptions des différents groupes cibles soient également reflétées dans les bases de données, entretiens et que des questions spécifiques sur le genre soient intégrées dans les outils de collecte des données de l'évaluation.

4.2. Conduite et gestion de l'évaluation

4.2.1. Expertise requise

- Pour la réalisation de cette évaluation, il sera recruté un(e) Consultant(e) Evalueur/Evaluatrice ayant le profil suivant :
 - Avoir au moins un Master en sciences sociales, en études de développement, économie ou qualifications équivalentes ;
 - Expérience professionnelle de gestion de missions d'évaluation d'au moins 7 ans, particulièrement dans l'évaluation de projets de développement, notamment concernant le renforcement institutionnel. Une expérience de gestion de missions d'évaluation dans le cadre des Nations Unies est un atout ;
 - Avoir des connaissances et expérience avérées sur des thématiques des projets tels que l'insertion professionnelle, l'entrepreneuriat féminin, la migration dans le contexte européen, Marocain ou pays similaires serait un atout ;
 - Une expérience avérée dans la facilitation des ateliers de restitution des résultats d'évaluation ;
 - Excellente maîtrise du français, maîtrise de l'anglais ou de l'espagnol pour la conduite des entretiens avec certains partenaires ;
 - Maîtrise orale directe du darija ou à travers un interprète pour mener à bien les entretiens avec les participants locaux ;
 - Ne pas avoir de conflits d'intérêts avec le BIT ou le projet WAFIRA (Ne pas avoir d'implication passée ou présente avec les projets, n'avoir pas prospecté un emploi dans les projets, ne pas avoir de relations personnelles avec le staff impliqué dans la mise en œuvre et la gestion des projets (ne pas être membre de la famille, ami ou un ancien collègue));
- Le consultant peut être résident au Maroc ou pas.

4.2.2. Gestion de l'évaluation

- L'évaluateur/trice adressera le rapport au gestionnaire de l'évaluation. Il discutera avec elle de toutes les questions techniques et méthodologiques en cas de besoin. Le gestionnaire de l'évaluation sera supervisé par le Regional Monitoring & Evaluation Specialist du BIT qui donnera un appui technique dans le processus d'évaluation.
- Le projet donnera l'appui administratif comprenant l'envoi des principaux documents et toute information dont
- l'évaluateur/trice aura besoin pour mener à bien sa mission et faciliter les contacts avec les différents partenaires.
- Les rencontres avec les autorités et partenaires marocains peuvent se faire en Espagne (Madrid, Huelva) et au Maroc (Casablanca, Rabat et/ou Tanger) ou bien à distance. Les rencontres avec les partenaires internationaux et collègues du BIT basés en dehors du Maroc peuvent se faire à distance. Des visites seront organisées dans les régions pilotes du projet en fonction du programme qui aura été établi par le projet pour rencontrer les personnes impliquées dans l'organisation opérationnelle des activités et des bénéficiaires finales du projet. L'atelier multi-partenaires de restitution se fera à distance.
- L'organisation logistique est de la responsabilité de l'évaluateur/trice, avec le soutien du bureau pays du BIT. L'offre financière des candidat(e)s doit inclure uniquement le taux journalier (en USD) proposés par le ou la candidate. Le BIT Maroc prenant en charge les frais de voyage et versant un DSA journalier pour couvrir les frais de séjours.
- Le paiement se fait à la livraison des livrables prévus dans ces Termes de référence et à la satisfaction du BIT. Le BIT ne pourra prendre aucun frais en charge en supplément de ceux prévus dans le contrat initial.

5. Principaux livrables attendus de l'évaluation

- Les livrables suivants (en français et en version Word) devront être produits et livrés par l'évaluateur/trice :
 - Rapport de démarrage qui devra être validé par le gestionnaire d'évaluation avant de commencer le travail d'enquête. Le rapport comprendra notamment l'approche méthodologique de l'évaluation, les outils de collecte des données, la matrice de l'évaluation, ainsi que son calendrier détaillé. Le rapport de démarrage doit être conforme à la directive du BIT en Annexe ;
 - Un rapport d'évaluation préliminaire (maximum 30 pages plus annexes) concis selon la structure proposée dans les lignes directrices d'évaluation de l'OIT et répondant aux différentes questions et précisions d'analyse citées ci-dessous
 - i) Page de couverture avec les données clé du projet et de l'évaluation
 - ii) Acronymes
 - iii) Résumé exécutif
 - iv) Description du projet
 - v) But, champ et clients de l'évaluation ;
 - vi) Méthodologie utilisée et ses contraintes et limites ;
 - vii) Résultats clairement identifiés pour chaque critère d'évaluation
 - viii) Conclusions ;
 - ix) Recommandations (entre 8 et 12 recommandations pertinentes) ; préciser les destinataires des recommandations, le niveau de priorité (faible, moyenne, haute), l'implication temporelle (court, moyen, long terme), l'implication des ressources (faible, moyenne, haute) ;
 - x) Leçons apprises et bonnes pratiques ;
 - xi) Annexes (incluant les TdR ; la matrice des questions de l'évaluation, la liste des personnes rencontrées, la documentation consultée ; le chronogramme de l'évaluation, le tableau des résultats pour chaque projet par indicateurs planifiés (résultats et produits) et obtenu avec commentaires courtes par chacun, et les leçons et bonnes pratiques par rapport au format BIT/EVAL ; etc.) ;
 - Un résumé rédigé suivant une maquette devra être annexé au rapport en vue d'une publication sur le site de l'OIT.
 - Un rapport final de l'évaluation, et le résumé exécutif dans le format BIT/EVAL selon la même structure proposée ci-dessus.
- Tous les rapports, y compris les annexes seront rédigés en français.

6. Calendrier de l'évaluation finale

- Les activités sous la responsabilité de l'évaluateur/trice sont reprises dans le tableau ci-dessous et sont estimées à 21 jours de prestation.

► Termes de référence

Activité	Délais	Nombre de jours de prestation	Date
Briefing avec l'évaluateur/rice sélectionné(e) ; Note méthodologique	1 semaine après la signature du contrat	1 jour	
Revue documentaire ; Conception des outils de l'évaluation sur la base de la revue documentaire ; Rapport de démarrage	2 semaines après la signature du contrat	3 jours	
Consultations avec l'équipe de gestion du projet ; Consultations avec le donateur, le coordinateur du projet, les partenaires, les partenaires sociaux et autres institutions pertinentes	3 semaines après la signature du contrat	4 jours	
Visites terrain (Rencontres avec des bénéficiaires et partenaires régionaux)	4 semaines après la signature du contrat	7 jours	
Atelier de restitution des résultats préliminaires (à distance)	5 semaines après la signature du contrat	1 jour	
Version préliminaire du rapport d'évaluation sur la base de la revue documentaire et de la collecte des données	6 semaines après la signature du contrat	5 jours	
Consolidation des commentaires des parties prenantes par le gestionnaire (y compris commentaires écrits après l'atelier) ;	8 semaines après la signature du contrat	1 jour	
Version finale du rapport d'évaluation sur la base de la revue documentaire, des consultations et de l'atelier de restitution	10 semaines après la signature du contrat	3 jours	
Total		25 jours	

NOTE : Des informations sur le mode et le délai de soumission seront intégrées dans une note administrative lors de la publication des Termes de référence.

- ► **Annexe I : Structure du rapport**

- Le rapport sera organisé suivant la structure ci-après :
- Page de couverture avec des données sur le projet (titre du projet, numéro du projet, donateur, dates de début et de fin du projet, budget, secteur technique concerné, unité de gestion de l'OIT, couverture géographique) ; et des données sur l'évaluation (type d'évaluation : indépendante, unité de gestion de l'OIT, dates de début et de fin de la mission d'évaluation, nom(s) de(s) évaluateur(s), date de la soumission du rapport d'évaluation).
 1. Résumé analytique
 2. Antécédents, brève description du projet et de sa logique d'intervention
 3. But, portée et destinataires de l'évaluation
 4. Méthodologie et limitations
 5. Revue/analyse de la mise en œuvre du projet
 6. Présentation précises de faits pour chaque critère d'évaluation
 7. Conclusions
 8. Recommandations (en indiquant à l'endroit de qui elles sont adressées, priorité et ressources nécessaires)
 9. Leçons apprises et bonnes pratiques
 - Annexes (incluant notamment : les termes de référence de l'évaluation, les documents utilisés, les personnes rencontrées, le calendrier de l'évaluation, les leçons apprises).
 10. Annexe : Cadre logique qui analyse et compare les résultats obtenus.