



Organisation
internationale
du Travail

► Bureau d'évaluation



i-eval Discovery



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

INFORMATIONS RAPIDES

Pays: Maroc et Espagne

Date à laquelle l'évaluation a été complétée par l'évaluateur: 15 April 2025

Date à laquelle l'évaluation a été approuvée par EVAL: Cliquez ici pour entrer la date

Type d'évaluation: Project

Horaire d'évaluation: Final

Mode d'évaluation: Indépendant

Bureau administratif: Bureau de l'OIT pour l'Algérie, la Libye, le Maroc, la Mauritanie et la Tunisie

Bureau technique: ENTERPRISE / MIGRANT

Gestion d'évaluation: Abderahim El Moulat

Nom(s) de l'évaluateur: Salah Bouyousfi

Code du projet: MAR/21/01/ICM (108341)

Donateur(s) & budget: Union Européenne, 3.249.603 Euros

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

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 Décent 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	de	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.

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 (COPIL) 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 directes, 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 las cooperativas agroaloematrias côté espagnol – étaient représentés au sein du COPIL. 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.