



Organisation
internationale
du Travail

► Bureau d'évaluation



i-eval Discovery



EVALUATION À MI-PAROURS INTERNE DU PROJET « WAFIRA : WOMEN AS FINANCIALLY INDEPENDENT RURAL ACTORS »

ILO TC/SYMBOL : MAR/21/01/ICM

Type d'évaluation : Project

Horaire d'évaluation : Mi-parcours

Mode d'évaluation : Interne

Pay(s) : MAROC

Résultat(s) du P&B: Objectif 2

ODD(s) : 5, 8, 10

Date à laquelle l'évaluation a été complétée par l'évaluateur : 31 Octobre 2023

Bureau Administratif : BP - Alger

Bureau Technique : ENTERPRISE / MIGRANT

Agences d'évaluation conjointes :

Durée du projet : 36 mois

Donateur et budget : UE via le MPF (ICMPD) - EUR 1,157,400 pour les activités au Maroc

Nom(s) du consultant : Abderrahmane Ait Essbaa

Gestion de l'évaluation : Jeanne Schmitt, CTP

Budget de l'évaluation : 116.680,00 MAD

Mots clés : *Autonomisation des femmes, migration circulaire Maroc – Espagne, Entrepreneuriat, AGR, Protection sociale, ANAPEC,*

[Cette "évaluation interne" conformément aux types d'évaluation de l'OIT/EVAL, a suivi un processus d'évaluation officiel géré par un fonctionnaire de l'unité régional de programmation, du Bureau régional de l'OIT pour l'Afrique. Les évaluations internes ont pour but de contribuer en grande partie à l'apprentissage organisationnel.](#)

PREFACE ET REMERCIEMENT

Chère lectrice, cher lecteur,

C'est avec un immense plaisir que je présente ce rapport de la mission d'évaluation à mi-parcours interne du projet WAFIRA. Ce document marque la conclusion d'un processus d'évaluation approfondie mené par un expert indépendant, dans le but de fournir une analyse objective et impartiale des résultats, des impacts et des leçons tirées de ce projet.

Ce rapport met en évidence les principaux éléments du projet, tels que son contexte, ses objectifs, ses activités et les progrès réalisés jusqu'à présent. J'ai analysé en détail les processus de planification, de mise en œuvre, de suivi et d'évaluation, en mettant l'accent sur les résultats obtenus et leur alignement sur les objectifs fixés. J'ai également évalué la pertinence des stratégies mises en place et la manière dont elles contribuent à l'atteinte des résultats escomptés.

L'évaluation à mi-parcours interne ne se limite pas à la simple énumération des résultats, mais vise également à fournir des recommandations constructives pour améliorer la suite du projet. Ces recommandations reposent sur une analyse minutieuse des forces et des faiblesses identifiées, ainsi que sur une compréhension approfondie du contexte opérationnel du projet. Elles visent à aider les responsables du projet à prendre des décisions éclairées et à apporter des ajustements nécessaires pour maximiser les résultats et l'impact du projet.

Je tiens à exprimer ma gratitude envers les responsables de l'OIT impliqués dans cette évaluation pour leur soutien et leur confiance tout au long de ce processus d'évaluation. Leur expertise et leur contribution ont été inestimables. J'exprime également mes remerciements aux responsables du MIEPEEC, de l'ANAPEC, de l'ICMPD, de SEM et de la délégation de l'UE au Maroc pour leur coopération et leur engagement envers le processus d'évaluation. Mes remerciements vont également aux femmes migrantes saisonnières rencontrées, aux responsables de l'AMAPPE, directions régionales de l'ANAPEC, de la FMEF et l'association Momkine pour la qualité des échanges et les orientations pertinentes qui ont grandement contribué au bon déroulement de cet exercice d'évaluation.

En conclusion, en tant qu'évaluateur, j'exprime ma reconnaissance envers toutes les parties prenantes qui ont collaboré avec moi tout au long de ce processus. Leur coopération, leur volonté de partager des informations et leurs contributions précieuses ont grandement contribué à la qualité de ce rapport. Leurs perspectives et leurs observations ont enrichi ma compréhension de la réalité du projet et ont renforcé la crédibilité de mes conclusions.

*Dr. Abderrahmane Ait Essbaa
Expert des programmes de développement, évaluation et genre*

TABLE DES MATIERES

PREFACE ET REMERCIEMENT	2
ACRONYMES	5
RESUME EXECUTIF	6
1. INTRODUCTION	12
2. CONTEXTE GENERAL DE L'INTERVENTION	12
3. PRÉSENTATION DU PROJET	13
3.1. Le projet	13
3.2. Objectifs, résultats attendus et stratégie de mise en œuvre du projet	13
3.3. La stratégie du projet	14
4. OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION	15
5. UTILISATEURS DE L'ÉVALUATION	15
6. CHAMP / PORTEE DE L'ÉVALUATION	15
7. COUVERTURE GEOGRAPHIQUE	16
8. CRITERES ET QUESTIONS RELATIVES A L'ÉVALUATION	16
9. APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE	17
9.1 Approche globale	17
9.2 Stratégie d'échantillonnage	18
9.3 Ateliers des parties prenantes	18
9.4 Déroulement de la mission d'évaluation sur le terrain	18
9.5 Outils de Collecte des Données	19
9.6 Principes adoptés lors de la collecte des données	19
9.7 Traitement et analyse des données	20
9.8 Considérations éthiques	20
9.9 Limites de l'évaluation	21
10. CONSTATATIONS & RÉPONSES AUX QUESTIONS ÉVALUATIVES	21
1. Pertinence, alignement stratégique et validité du projet	21
1.1 Raison d'être du projet et son alignement stratégique avec les besoins des groupes cibles... 21	
1.2 Alignement du projet avec les priorités du Maroc et de l'Espagne	22
1.3 Adéquation du projet avec les ODDs, avec l'UNDAF et avec les priorités de l'OIT	23
1.4 Pertinence de la conception du projet de son cadre logique	24
2. Performances et efficacité du projet	25
2.1 Objectif spécifique 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.....	25
2.2 OS2 : 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	31
3. Efficience des ressources utilisées	34
4. Efficacité du dispositif de gestion	35
5. Orientations vers l'impact	36
6. Durabilité	37
7. Genre.....	39
8. Autres thèmes transversaux	40
11. CONCLUSIONS	40
12. LEÇONS APPRISSES ET BONNES PRATIQUES	42

13. RECOMMANDATIONS.....	43
ANNEXES	46
Annexe 1 : Les TdR de la mission d'évaluation à mi-parcours du projet WAFIRA	46
Annexe 2 : La matrice des questions de l'évaluation.....	61
Annexe 3 : La liste des personnes rencontrées	65
Annexe 4 : La documentation consultée	66
Annexe 5 : Calendrier initial de l'évaluation	67
Annexe 6 : Les leçons et bons pratiques par rapport aux format BIT/EVAL	68

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Taux de réalisation des indicateurs du résultat 1.....	26
Tableau 2: Taux de réalisation des indicateurs du résultat 2.....	28
Tableau 3: Taux de réalisation des indicateurs du résultat 3.....	29
Tableau 4: Taux de réalisation des indicateurs du résultat 4.....	29
Tableau 5: Taux de réalisation des indicateurs du résultat 5.....	30
Tableau 6: Taux de réalisation des indicateurs de l'OS 2	31
Tableau 7: Taux de réalisation des indicateurs du résultat 8.....	33
Tableau 8: Appréciation de l'efficacité de la gestion des ressources financière.....	34
Tableau 9: Efficacité de l'usage des ressources humaines du projet	35

LISTE DES FIGURES

Figure 1: Processus d'élaboration de l'EMP du projet WAFIRA	18
Figure 2: Résumé de la méthodologie de l'EMP du projet WAFIRA	19
Figure 3: Processus de triangulation et de validation.....	20
Figure 4: Analyse thématique	38

ACRONYMES

AGR	Activité génératrice de revenus
AMAPPE	Association Marocaine d'Appui à la Promotion de la Petite Entreprise
ANAPEC	Agence Nationale de Promotion de l'Emploi et des Compétences
BIT	Bureau International du Travail
BMC	Business Model Canvas
CCDD	Cadre de Coopération pour la réalisation des Objectifs de Développement Durables
CNSS	Caisse Nationale de Sécurité Sociale
EFTP	Enseignement et formation techniques et professionnels
EGDH	Égalité de genre et des droits humains
FMEF	La 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
ICRAM 2	Initiatives Concertées pour le Renforcement des Acquis des marocaines
INDH	Initiative nationale pour le développement humain
MIEPEEC	Ministère de l'Inclusion Économique, de la Petite Entreprise, de l'Emploi et des Compétences
MPF	La Facilité de partenariat pour les migrations
OFPPT	Office de la formation professionnelle et de la promotion du travail
OIM	Organisation internationale pour les migrations
OIT	Organisation internationale du Travail
OOD	Objectifs de développement durable
OS	Objectifs spécifiques
PGE	Plan Gouvernemental pour l'Égalité
PNIAEF	Programme National Intégré d'Autonomisation Économique des Femmes et des Filles
Prodoc	Document du projet
RSK	Rabat-Salé-Kénitra
S&E	Suivi et évaluation
SEM	Secrétariat d'état à la Migration
SGIA	Système de gestion de l'information et de l'archivage
ToC	Théorie de Changement
TOT	Formation des formateurs
TPE	Très Petite Entreprise
TTA	Tanger-Tétouan-Al Hoceima
UNDAF	Plan-cadre des Nations Unies d'aide au développement
WAFIRA	Women as financially independent rural actors

RESUME EXECUTIF

Le projet WAFIRA, objet de cette évaluation à mi-parcours interne, vise à "maximiser l'impact sur le développement de la migration circulaire et de la mobilité au Maroc", en alignement avec l'une des priorités des Partenariats pour la mobilité. Le projet poursuit cet objectif général à travers deux objectifs spécifiques (OS) :

1. OS 1 : Former et soutenir les femmes impliquées dans la migration circulaire Maroc-Espagne pour garantir leur réintégration socio-économique durable dans leurs communautés d'origine.
2. OS 2 : Renforcer les institutions marocaines afin qu'elles puissent fournir des services financiers et non financiers pour le développement des affaires aux travailleurs migrants, en vue de leur réintégration sur le marché du travail marocain.

La stratégie d'intervention du projet WAFIRA repose sur plusieurs éléments clés : la sensibilisation, le renforcement des capacités, l'accompagnement pour l'autonomisation économique des femmes impliquées dans la migration circulaire, ainsi que la capitalisation des acquis du projet. L'objectif du projet est d'établir une approche pilote visant à autonomiser et à réintégrer durablement 250 femmes migrantes saisonnières dans leurs communautés d'origine. Cette approche pourrait être étendue à un programme plus vaste de soutien et d'assistance aux migrants saisonniers de retour au Maroc, contribuant ainsi à améliorer structurellement les programmes de migration circulaire et à accroître l'impact de la migration circulaire et de la mobilité sur le développement en renforçant les capacités des institutions concernées et en impliquant le secteur financier.

Le projet adopte une approche holistique et intégrée pour accompagner les femmes migrantes, en garantissant la durabilité sociale, financière et technique de l'intervention. Cette approche comprend les éléments suivants :

- Un soutien tout au long du parcours des participantes, couvrant les phases avant le départ, pendant la migration et au retour.
- Le développement professionnel et personnel, mettant l'accent sur les compétences techniques, managériales et non techniques.
- Un soutien financier complété par une éducation financière visant à encourager l'épargne et à financer les projets d'entreprise.
- L'appui à l'accès à la protection sociale.
- L'apprentissage et le soutien par les pairs, en tirant parti des expériences d'autres femmes, y compris celles qui gèrent actuellement des coopératives, qu'elles aient ou non participé à des expériences de mobilité antérieures.
- 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 AGR créées par les participants, et en favorisant le partage des bonnes pratiques au sein d'une communauté de pratique.

Le projet suit une méthodologie de pilotage, en utilisant les résultats du 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. Les régions de Rabat-Salé-Kénitra (RSK) et Tanger-Tétouan-Al Hoceïma (TTA) ont été choisies comme régions pilotes pour la mise en œuvre du projet.

L'évaluation à mi-parcours a couvert la première période de mise en œuvre, d'octobre 2021 jusqu'à juin 2023, et a touché les groupes concernés par les actions de mise en œuvre du projet. Elle a analysé les actions et les résultats atteints par le projet par rapport aux objectifs fixés dans le document du projet. En s'appuyant sur des éléments factuels crédibles et fiables, l'évaluation a mis l'accent sur les leçons apprises et a traduit les conclusions en recommandations stratégiques et opérationnelles pour mieux orienter les interventions à venir.

Les objectifs spécifiques suivants ont été abordés dans le cadre de cette évaluation :

1. Analyser si le projet est mis en œuvre conformément à sa conception et dans quelle mesure des écarts entre la conception du projet et sa mise en œuvre sont observés, en tenant compte du contexte social et économique.
2. Évaluer le niveau de réalisation des résultats (produits et effets initiaux) du projet, y compris les résultats inattendus, en identifiant les facteurs externes et internes qui influencent la mise en œuvre du projet, qu'ils agissent positivement ou négativement.
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. Examiner les ressources mobilisées (financières, humaines, expertises...).
5. Identifier les contributions du projet aux objectifs de développement durable (ODD), aux objectifs de l'OIT, à l'UNDAF, et à sa synergie avec d'autres projets et programmes.
6. Identifier les leçons apprises et les bonnes pratiques potentielles pour les principales parties prenantes.
7. Fournir des recommandations stratégiques aux différentes parties prenantes afin d'améliorer la mise en œuvre des activités du projet et la réalisation de ses objectifs.

Le projet a été évalué selon les critères suivants :

1. Pertinence, alignement stratégique et validité du projet.
2. Performance et efficacité du projet.
3. Orientations sur l'impact et la durabilité du projet.
4. Efficacité des ressources utilisées.
5. Efficacité du dispositif de gestion.
6. Genre.

Méthodologie : L'approche utilisée pour évaluer la performance du projet est mixte, combinant des données qualitatives et quantitatives. Cette méthode mixte a permis de croiser les résultats (triangulation) et, par conséquent, d'assurer leur fiabilité grâce à une variété d'outils, notamment la revue de la documentation du projet, l'analyse des données, les entretiens, les groupes de discussion et les visites sur le terrain.

PRINCIPAUX RESULTATS SELON LES CRITERES D'EVALUATION

En ce qui concerne **la pertinence, l'alignement et la viabilité du projet WAFIRA**, il se concentre sur l'amélioration de la migration circulaire et de la mobilité au Maroc, en mettant l'accent sur les femmes migrantes saisonnières. Sa pertinence découle de son alignement avec les priorités nationales, régionales et internationales. En conformité avec les stratégies gouvernementales, le projet répond aux besoins des femmes migrantes vulnérables et précaires en proposant des solutions pour briser le cycle de dépendance à la migration saisonnière. Ses objectifs sont en adéquation avec les Objectifs de développement durable, notamment ceux liés à l'égalité des sexes, à la croissance économique durable et à la réduction des inégalités. En s'inscrivant dans le Cadre de partenariat pour la réalisation des ODD Maroc/ONU et en s'alignant sur les priorités de l'Organisation internationale du travail (OIT), le projet démontre sa cohérence avec les cadres de développement régionaux et internationaux. Toutefois, il aurait bénéficié d'une implication plus directe des femmes migrantes dans sa conception pour renforcer davantage sa pertinence.

En ce qui concerne la **conception** du projet, les entretiens révèlent une évolution significative, passant d'une simple liste d'activités à un cadre logique plus élaboré, incluant des résultats attendus et des indicateurs pour mesurer les progrès. Cependant, certains défis subsistent, notamment l'absence d'une théorie du changement explicite et la prédominance d'indicateurs de processus.

En ce qui concerne **l'efficacité**, le projet WAFIRA se démarque par sa performance exceptionnelle et son efficacité remarquable (taux global d'atteinte des résultats du projet à ce stade est de 78,47%). Il témoigne d'un engagement exceptionnel dans la formation et le soutien de 250 femmes participant à

la migration circulaire entre le Maroc et l'Espagne. Les premières données indiquent que ces femmes apprécient grandement les formations et le processus de création d'activités génératrices de revenus (AGR), bien que la collecte de données sur l'amélioration de leurs revenus soit en cours. De plus, le projet a réussi à sensibiliser efficacement les femmes à l'enregistrement à la Caisse Nationale de la Sécurité Sociale (CNSS) en tant qu'auto-entrepreneures, tout en leur fournissant un soutien financier substantiel pour leurs AGR. Malgré quelques défis, cette initiative montre clairement son efficacité dans l'autonomisation des femmes migrantes saisonnières, renforçant ainsi leur réintégration socio-économique durable dans leurs communautés d'origine.

En plus de ces performances, le projet WAFIRA a réussi à renforcer les institutions marocaines pour mieux soutenir les femmes participant à la migration circulaire. Dans ce sens, le projet a mobilisé efficacement les institutions marocaines pour proposer des services financiers et non financiers spécialement adaptés aux besoins de ces femmes.

En matière **d'efficience**, l'évaluation de l'efficience du projet WAFIRA met en lumière plusieurs aspects cruciaux. Dans le domaine de l'efficience des ressources financières, le projet se distingue par une répartition équilibrée des coûts, une gestion rigoureuse des subventions, un taux d'engagement de 77% et un taux de déboursement de 54%. Cependant, des préoccupations subsistent à la planification du déboursement des bourses qui aurait probablement dû être réfléchi plus attentivement lors de la rédaction du projet. L'efficience des ressources humaines du projet est indiscutable, avec une équipe performante et un transfert de compétences efficace. En ce qui concerne le dispositif de gestion, le projet bénéficie d'organes de gouvernance fonctionnels, d'une unité de coordination, et d'une gestion efficiente par l'OIT. Cependant, il y a des préoccupations quant au nombre élevé de résultats, d'indicateurs, et à la concentration sur la quantité plutôt que la qualité. Enfin, la visibilité et la communication du projet sont bien gérées, avec des initiatives telles qu'un site web, des vidéos de qualité, des articles de presse, et des groupes WhatsApp pour les bénéficiaires.

En ce qui concerne **l'orientation vers l'impact et la durabilité du projet**, les formations en entrepreneuriat, gestion coopérative et éducation financière se sont révélées essentielles, non seulement pour les activités génératrices de revenus, mais aussi pour améliorer la qualité de vie des femmes migrantes saisonnières. Un parcours de formation complet a été soigneusement élaboré pour assurer la continuité des services. De plus, le projet a démontré son adaptabilité en personnalisant le matériel de formation pour répondre aux besoins spécifiques des femmes et en favorisant l'implication des acteurs spécialisés.

En ce qui concerne la **durabilité**, l'évaluation a mis en lumière trois éléments clés. Tout d'abord, il est impératif de renforcer l'appropriation institutionnelle des résultats afin d'assurer une intégration pérenne des succès du projet. De plus, la durabilité des acquis réalisés jusqu'à présent, notamment l'amélioration des compétences des femmes et la sensibilisation des parties prenantes, semble prometteuse. Enfin, la pérennité des partenariats établis est cruciale pour maintenir l'impact du projet à long terme.

En ce qui concerne **l'intégration transversale du genre et d'autres aspects transversaux**, le projet WAFIRA intègre de manière robuste les principes des Nations Unies, en mettant un fort accent sur l'égalité des sexes, les droits des femmes, et l'inclusion des femmes vulnérables. Il promeut activement l'entrepreneuriat féminin, collabore étroitement avec les syndicats, respecte les normes internationales du travail, et explore des opportunités entrepreneuriales durables pour les femmes rurales dans une optique de développement durable. Cependant, une meilleure documentation des contributions du projet à la réduction des inégalités de genre, ainsi que la désagrégation des indicateurs pour une évaluation plus approfondie de ses impacts, sont nécessaires pour renforcer son efficacité.

LEÇONS TIRÉES

Pendant la première période du projet WAFIRA, plusieurs leçons ont été tirées et des bonnes pratiques ont été identifiées :

1. **Proximité et apprentissage dans l'intervention** : Le fait de commencer l'accompagnement avec de petits groupes de femmes lors de la première cohorte et de prendre en compte les lacunes et les contraintes de cette expérience dans l'intervention auprès de la cohorte 2 s'est révélé être une bonne pratique.
2. **Mobilisation des acteurs institutionnels et de la société civile spécialisés dans le domaine de l'entrepreneuriat** : Il est apparu clairement que l'alignement des projets sur les priorités des acteurs facilite leur mobilisation et leur implication dans le projet. Cependant, il est essentiel de noter que cette implication ne garantit pas automatiquement une appropriation réussie. Par conséquent, il est important d'explorer d'autres mécanismes visant à renforcer l'appropriation et la durabilité de l'offre de services développée dans le cadre du projet.
3. **Expérimentation et développement d'une offre de service pour l'insertion socio-économique des femmes participantes** : Le projet a créé une offre de services spécialement conçue pour faciliter l'insertion socio-économique des femmes migrantes. Cette initiative pourrait servir de modèle pour d'autres programmes similaires, renforçant ainsi l'impact à long terme.
4. **Nouvelle approche pour faire de la migration un choix plutôt qu'une obligation pour les femmes vulnérables** : Le projet favorise une approche d'autonomisation socio-économique des femmes migrantes à travers le renforcement de leurs capacités, la subvention de leurs AGR et l'accompagnement de leurs projets pour assurer une durabilité à long terme. Cette transformation pourrait avoir un impact positif sur les futures générations de femmes vulnérables.
5. **Formation des équipes et expertise locale** : Le transfert de connaissances et de compétences aux équipes locales est un élément clé de la pérennité du projet. Les membres locaux formés seront mieux préparés à continuer à soutenir les femmes migrantes même après la fin du projet.
6. **Transfert de compétences et engagement des partenaires** : Le projet a établi des partenariats solides et a favorisé le transfert de compétences. Ces relations et cet engagement continu des partenaires garantissent la pérennité, car ils continueront à travailler ensemble pour atteindre les objectifs communs, même après la clôture du projet.
7. **Adaptation du matériel de formation** : Compte tenu du manque de connaissance du véritable profil de la femme participante dans la migration circulaire, les équipes du projet ont consacré d'importants efforts pour adapter le contenu et le matériel de formation en fonction du profil cible, après évaluation des connaissances.
8. **Numérisation** : Dans le cadre du projet WAFIRA, en prenant en considération le profil de la femme participante dans la migration circulaire, une bonne pratique a émergé : l'utilisation de contenu numérisé (tel que des vidéos, podcasts et des cours en ligne) en complément des formations classiques.
9. **Complémentarité de l'offre du projet** : Le projet WAFIRA se caractérise par sa complémentarité, car il englobe divers domaines tels que la sensibilisation, la formation, l'accompagnement, la subvention, le plaidoyer et la mobilisation des acteurs. De plus, il accorde une grande importance à la question de la protection sociale.

RECOMMANDATIONS

A l'issue de l'analyse des résultats et des rencontres avec les parties prenantes, plusieurs recommandations sont formulées afin d'orienter la conception et la mise en œuvre des futures interventions :

R1 : Théorie de changement et reconduite du projet

Destinataire	OIT et SEM	Niveau de priorité	Haut	Implication temporelle	Long terme	Implication des ressources	Faible
Prenant en considération le cycle migratoire des femmes participant à la migration circulaire et les contraintes rencontrées en relation avec la disponibilité des femmes, l'évaluation recommande de							

poursuivre le projet pour une nouvelle phase. Au cours de cette extension, il est primordial d'élaborer une théorie du changement (ToC) solide et de définir des indicateurs de performance (de nature qualitative) afin d'évaluer les évolutions et les orientations favorisant la concrétisation des transformations visées. La ToC devrait exposer de manière explicite la manière dont les actions entreprises dans le cadre du projet contribueront à l'atteinte des résultats escomptés ainsi qu'aux objectifs globaux.

Par ailleurs, l'évaluation préconise également de formuler les indicateurs au niveau des résultats plutôt qu'au niveau des activités.

R2 : Alignement stratégique du projet

Destinataire	OIT	Niveau de priorité	Haut	Implication temporelle	Long terme	Implication des ressources	Faible
--------------	-----	--------------------	------	------------------------	------------	----------------------------	--------

Le projet démontre un bon niveau en matière de son alignement avec les ODDs et avec les orientations stratégiques du Maroc. Toutefois, l'évaluation démontre le niveau moyen en matière d'appropriation institutionnelle. Dans ce sens, l'évaluation recommande de continuer les efforts entrepris pour assurer l'alignement du projet avec les ODD, le cadre du partenariat Maroc/ONU et avec les priorités du Maroc pour donner plus de chance à la mobilisation des partenaires institutionnels au niveau du Maroc.

R3 : Durabilité des acquis du projet

Destinataire	OIT et SEM	Niveau de priorité	Haut	Implication temporelle	Long terme	Implication des ressources	Moyenne
--------------	------------	--------------------	------	------------------------	------------	----------------------------	---------

La durabilité des acquis du projet et le renforcement de l'innovation stratégique sont deux éléments clés pour assurer des interventions efficaces au cours de la deuxième phase du projet. Par conséquent, l'évaluation recommande d'élaborer dès maintenant une stratégie visant à pérenniser les acquis du projet et à consolider les réalisations de la première phase.

R4 : Performance des AGR

Destinataire	OIT et ANAPEC	Niveau de priorité	Haut	Implication temporelle	Long terme	Implication des ressources	Haute
--------------	---------------	--------------------	------	------------------------	------------	----------------------------	-------

Compte tenu du profil des femmes ciblées par le projet (à faible niveau de scolarité) et malgré les performances mentionnées dans le cadre de cette EMP, les entretiens tenus dans le cadre de cette évaluation montrent l'importance de diriger ces femmes vers les programmes gouvernementaux de financement de projets, tels que l'INDH et Maroc Attamkine. Dans ce sens, il est recommandé d'inclure dans les actions prioritaires du projet pour sa deuxième période un plan visant à établir une cartographie des programmes gouvernementaux de soutien et de financement pour les populations vulnérables, y compris les femmes participant à la migration circulaire, ainsi que la création de vidéos informatives pour faciliter l'accès des femmes à ces opportunités

R5 : Approche de Peer to Peer

Destinataire	OIT et SEM	Niveau de priorité	Haut	Implication temporelle	Moyenne	Implication des ressources	Faible
--------------	------------	--------------------	------	------------------------	---------	----------------------------	--------

Les succès en matière d'ingénierie de la formation ne doivent pas occulter l'importance de renforcer la place des femmes dans l'éducation et l'accompagnement des autres femmes, selon une approche d'éducation par les pairs. Ce processus pourrait être concrétisé en renforçant l'accompagnement des profils types de la première cohorte qui ont réussi, en favorisant la communication autour de ces profils, en encourageant les interactions entre les femmes et en facilitant les échanges structurés et informels entre elles (Peer to Peer).

R6 : Appropriation de l'offre du projet

Destinataire	ANAPEC & OIT	Niveau de priorité	Haut	Implication temporelle	Haute	Implication des ressources	Faible
Compte tenu de l'importance de l'appropriation de l'offre du projet, il est recommandé de renforcer l'accompagnement de l'ANAPEC dans le développement d'une offre de service, ainsi que dans l'expérimentation de cette offre auprès des femmes dépourvues de tout soutien logistique, technique et financier de la part du projet.							

R7 : Communication autour de la part du budget allouée directement à la cible

Destinataire	OIT	Niveau de priorité	Faible	Implication temporelle	Faible	Implication des ressources	Faible
La performance de l'efficacité des ressources financières du projet renvoie également à la part du budget qui est directement allouée aux bénéficiaires finaux. À cet égard, la subvention accordée aux femmes et les dépenses engagées pour leur formation et leur accompagnement représentent une part importante du budget du projet. Selon les informateurs clés, cela démontre une grande responsabilité du projet et de ses politiques d'intervention. Toutefois, il est fortement recommandé de calculer et de communiquer la part du budget allouée directement aux bénéficiaires finaux pour démontrer à quel point le projet respecte les normes et les standards internationaux en matière de gestion des projets de coopération internationale.							

R8 : Gestion de la connaissance

Destinataire	OIT	Niveau de priorité	Faible	Implication temporelle	Faible	Implication des ressources	Faible
Pour assurer la capitalisation, l'utilisation de la documentation produite dans le cadre du projet et de faire servir le projet comme une référence pour des projets futurs, de préférence de mettre en place un système de gestion de l'information et de l'archivage (SGIA). En effet, la systématisation de l'information produite dans le cadre du projet permettra aux acteurs de l'entrepreneuriat de construire et de proposer des actions et des projets qui capitaliser sur les actions du projet et de ne pas proposer des actions déjà mises en place.							

R 9 : Focalisation et recentrage des efforts du projet

Destinataire	OIT	Niveau de priorité	Moyen	Implication temporelle	Haute	Implication des ressources	Faible
La concentration excessive sur les aspects quantitatifs, en mettant en œuvre un grand nombre d'activités, peut parfois compromettre la qualité de l'intervention. Dans cette optique, l'EMP recommande de recentrer les efforts du projet, en réduisant le nombre d'activités, tout en renforçant la capitalisation et l'évaluation des résultats de ces actions. Cette approche permettra d'améliorer l'efficacité et l'impact des interventions.							

R10 : Intégration du genre

Destinataire	All partenaires	Niveau de priorité	Haut	Implication temporelle	Haute	Implication des ressources	Haute
L'intégration du genre dans le cadre du projet n'est pas fondée sur l'évidence scientifique ¹ . Par conséquent, l'évaluation recommande la mise en place d'une stratégie d'intégration de l'approche transformatrice du genre, ainsi que le renforcement des capacités des partenaires pour opérationnaliser cette stratégie de manière efficace.							

¹ Une stratégie basée sur l'évidence scientifique repose sur la mise en place d'analyses de genre de manière systématique, l'identification des différences d'accès aux DSSR au sein des groupes cibles, la proposition de mesures visant à réduire les inégalités de genre, et enfin la conduite systématique d'une analyse budgétaire pour déterminer la part des fonds allouée directement aux groupes cibles dans le cadre du programme.

1. INTRODUCTION

Le présent rapport concerne l'évaluation à mi-parcours du projet WAFIRA, qui a pour objectif de "maximiser l'impact sur le développement de la migration circulaire et de la mobilité au Maroc", aligné avec l'une des priorités des Partenariats pour la mobilité. Le projet vise à atteindre cet objectif général par le biais de deux objectifs spécifiques (OS) :

1. OS 1 : Former et soutenir les femmes impliquées dans la migration circulaire Maroc-Espagne pour assurer leur réintégration socio-économique durable dans leurs communautés d'origine.
2. OS 2 : Renforcer les institutions marocaines afin qu'elles puissent fournir des services financiers et non financiers pour le développement des affaires aux travailleurs migrants, en vue de leur réintégration sur le marché du travail marocain.

L'évaluation à mi-parcours de ce projet a été réalisée conformément à la politique de l'Organisation internationale du Travail (OIT) en matière d'évaluation. En effet, tout projet disposant d'un budget supérieur à un million de dollars US et inférieur à cinq millions de dollars US est soumis à une évaluation à mi-parcours et à une évaluation finale, dont l'une doit être indépendante.

2. CONTEXTE GENERAL DE L'INTERVENTION

Dans le cadre d'un accord bilatéral entre l'Espagne et le Maroc, des milliers de femmes originaires des zones rurales se rendent chaque année dans le sud de l'Espagne pour participer à la saison des récoltes, nombre d'entre elles répétant l'opération année après année, et comblant ainsi le manque de main-d'œuvre dans le secteur agricole espagnol. Ce programme, baptisé GECCO (Gestion collective de l'embauche à l'origine), offre depuis plus de dix ans la possibilité aux travailleurs saisonniers de gagner leur vie en Espagne avec toutes les garanties requises : contrats, salaires, sécurité sociale, bénéficiant ainsi de tous les droits dont jouissent les travailleurs espagnols.

Cependant, de nombreux rapports récents ont relevé les lacunes des programmes de mobilité et des processus de réintégration existants. Un rapport CIF-OIT-FIERI de 2019, qui s'est penché spécifiquement sur les projets de coopération et les programmes nationaux existants, a conclu à des limitations claires, avec des programmes nationaux très minces sur la réintégration des travailleurs migrants saisonniers, en particulier en termes de réintégration professionnelle sur le marché du travail, et des projets de coopération internationale multiples mais largement disjoints, avec un impact limité ou nul sur ce groupe cible spécifique, qui a le plus besoin de soutien financier et technique.

En raison de l'absence de politique nationale coordonnée et de l'absence de priorités parmi les projets de coopération, les travailleuses migrantes saisonnières, à leur retour au Maroc, restent dans une situation précaire, car la plupart d'entre elles n'ont pas d'activité génératrice de revenus (AGR) stable qui pourrait leur offrir une stabilité et une indépendance financière et économique. En fait, elles vivent généralement des salaires qu'elles ont gagnés en Espagne pour subvenir à leurs besoins et à ceux des membres de leur famille et n'ont pas accès à la protection sociale. Elles ne sont généralement pas conscientes des possibilités d'améliorer leur situation et, même si elles le sont, elles ne disposent pas des compétences et des moyens financiers nécessaires et doivent faire face à des contraintes culturelles liées au genre pour lancer leur propre AGR à leur retour. L'impact de leurs revenus provenant de leur séjour en Espagne est donc à court terme et consiste simplement à soulager la pauvreté immédiate du ménage. Une fois qu'ils sont épuisés, la pression pour revenir à la migration saisonnière augmente, ce qui entraîne un cercle vicieux de dépendance aux revenus de la migration saisonnière. La nature saisonnière de leur emploi à l'étranger n'est pas propice à leur qualification, à la stabilité nécessaire pour construire un projet à vie, à la présence requise au Maroc pour accéder à

un financement significatif² et établir les réseaux pertinents pour soutenir un projet d'AGR. La plupart des programmes de formation professionnelle actuellement disponibles ne prennent pas en compte le facteur de la migration saisonnière. L'absence de protection sociale, que ce soit en termes d'assurance maternité et maladie, d'allocations chômage et, plus tard dans la vie, de retraite, ne fait qu'aggraver leur statut déjà précaire.

Afin de transformer ce cercle vicieux en un cercle potentiellement vertueux, le projet WAFIRA objet de cette évaluation à mi-parcours, cherche à aborder les lacunes spécifiques soulignées ci-dessus d'une manière structurée et coordonnée en prenant en considération la nature saisonnière de la présence des femmes en Espagne et dans leur pays d'origine, leurs compétences techniques et leurs connaissances entrepreneuriales réelles pour gérer leurs AGR, ainsi que leurs connaissances financières. Il renforcera les capacités et les services d'assistance offerts par les principaux acteurs marocains (gouvernement, secteur privé et partenaires sociaux) ainsi que les possibilités offertes par l'écosystème marocain.

Le projet, conçu comme un pilote à tester en vue d'un éventuel déploiement plus large, soutiendra donc un groupe sélectionné de travailleuses migrantes, qui manifestent leur intérêt pour le lancement de leur propre activité entrepreneuriale, sous forme de microentreprise ou de coopérative. Le projet sera conçu en tenant compte du cycle migratoire saisonnier en proposant un programme de formation durant la phase de pré-migration, pendant leur séjour en Espagne et un soutien financier et technique à leur retour. En outre, le projet établira des mécanismes de coordination et d'accompagnement pour garantir l'inscription des participants à la CNSS et l'accès effectif aux prestations.

Le projet WAFIRA expérimentera l'approche sur 250 femmes (50 dans le premier cycle de mobilité et 200 dans le second) en vue de développer un modèle durable qui pourra être étendu dans les cycles de mobilité futurs et peut-être même pour les retours d'autres programmes de migration saisonnière.

3. PRÉSENTATION DU PROJET

3.1. Le projet

Le Projet WAFIRA, objet de cette évaluation à mi-parcours, est financé par l'Union Européenne, par l'intermédiaire de la Migration Partnership Facility (MPF) du Centre International pour le Développement des Politiques Migratoires (ICMPD) qui vise à renforcer la coopération entre les États 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, coordonné par le Secrétariat d'état à la Migration (SEM) du Ministère espagnol de l'inclusion, de la sécurité sociale et de la migration, est mis en œuvre par l'OIT au Maroc pour une durée de 36 mois jusqu'au mois de septembre 2024 en partenariat étroit avec le Ministère de l'Inclusion Économique, de la Petite Entreprise, de l'Emploi et des Compétences (MIEPEEC) 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.

3.2. Objectifs, résultats attendus et stratégie de mise en œuvre du projet

Le Projet WAFIRA vise à maximiser l'impact positif de la migration et la mobilité à travers la réinsertion socio-économique durable de femmes travailleuses saisonnières migrantes marocaines par le

² Cité dans le document du projet, Gabrielli, Lorenzo, et Franco-Guillén, Núria (2018), "Transnational Diaspora Entrepreneurship : The case of Moroccans in Catalonia", GRITIM Policy Brief n° 7, concernant les difficultés des migrants à accéder au crédit au Maroc.

développement et l'appui au financement d'activités génératrices de revenu (AGR) pérennes, ainsi qu'à travers un renforcement des capacités des institutions clés marocaines.

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.

Objectif Stratégique 1 (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.

- **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 (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.

- **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.

3.3. La stratégie du projet

Après avoir mené des entretiens préliminaires et une revue documentaire, il est clair que la stratégie d'intervention du projet WAFIRA repose sur plusieurs éléments clés : la sensibilisation, le renforcement des capacités, l'accompagnement pour l'autonomisation économique des femmes impliquées dans la migration circulaire, ainsi que la capitalisation des acquis du projet. L'objectif du projet est de mettre en place une approche pilote visant à autonomiser et à réintégrer durablement 250 femmes migrantes saisonnières dans leurs communautés d'origine. Cette approche pourrait être étendue à un programme plus vaste de soutien et d'assistance aux migrants saisonniers de retour au Maroc, ce qui permettrait d'améliorer structurellement les programmes de migration circulaire et d'accroître l'impact de la migration circulaire et de la mobilité sur le développement en renforçant les capacités des institutions concernées et en impliquant le secteur financier.

Le projet adopte une approche holistique et intégrée pour accompagner les femmes migrantes, en garantissant la durabilité sociale, financière et technique de l'intervention. Cette approche comprend les éléments suivants :

- Un soutien tout au long du parcours des participantes, comprenant les phases 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 encourager l'épargne et à financer les projets d'entreprise.
- Le soutien à l'accès à la protection sociale.
- L'apprentissage et le soutien par les pairs, en tirant parti des expériences d'autres femmes, notamment celles qui gèrent actuellement des coopératives, qu'elles aient ou non participé à des expériences de mobilité antérieures.
- 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 AGR créées par les participants, et en favorisant le partage des bonnes pratiques au sein d'une communauté de pratique.

Le projet suit une méthodologie de pilotage, en utilisant les résultats du suivi et de l'évaluation d'impact pour affiner le modèle d'intervention en vue de sa mise à l'échelle et de sa réplification dans d'autres contextes. Les régions de Rabat-Salé-Kénitra (RSK) et Tanger-Tétouan-Al Hoceima (TTA) ont été choisies comme régions pilotes pour la mise en œuvre du projet (décision prise par les membres du Comité Technique du projet au début du projet en 2021).

4. OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION

La présente évaluation à mi-parcours 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 :

1. Analyser si le projet est mis en œuvre conformément à sa conception et dans quelles mesures observe-t-on des décalages entre le projet tel qu'il est conçu et le projet tel qu'il est 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 et effets initiaux) 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).
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. Examiner les ressources (financières, humaines, expertises...) mobilisées ;
5. Identifier les contributions du projet aux objectifs de développement durable (OOD), aux objectifs de l'OIT, à l'UNDAF, et à sa synergie avec d'autres projets et programmes ;
6. Identifier les leçons et les bonnes pratiques potentielles pour les principales parties prenantes ;
7. Fournir des recommandations stratégiques aux différentes parties prenantes afin d'améliorer la mise en œuvre des activités du projet et la réalisation des objectifs du projet.

5. UTILISATEURS DE L'ÉVALUATION

Le présent rapport de l'évaluation est destiné principalement : aux gestionnaires du projet (CTP et CN), aux partenaires techniques locaux, au donateur (au donateur (UE) et à l'autorité contractante (ICMPD), au coordinateur du projet (SEM), aux constituants de l'OIT (Bureau de Pays de l'OIT à Alger - Équipe 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 dans la seconde moitié du projet.

6. CHAMP / PORTEE DE L'ÉVALUATION

Cette évaluation, en tant que produit d'analyse de la mise en œuvre du projet depuis sa phase de démarrage constitue une évaluation du processus pour l'atteinte des résultats et de leur pérennité. Elle examine toute l'intervention du projet à partir du 14 octobre 2021 jusqu'à juin 2023. Elle considère

L'ensemble des documents susceptibles de soutenir les appréciations y compris le document de projet. L'évaluation prend également en compte l'évolution du contexte du pays.

L'évaluation a analysé comment et pourquoi les résultats ont été obtenus de façon à renforcer l'apprentissage produit par cette évaluation.

7. COUVERTURE GEOGRAPHIQUE

L'évaluation concerne les actions mise en place au Maroc, en particulier au niveau des régions identifiées comme cibles à savoir Rabat-Salé-Kénitra (RSK) et Tanger-Tétouan-Al Hoceima (TTA), à travers une revue documentaire, des entretiens avec les parties prenantes ainsi que des visites de terrain.

8. CRITERES ET QUESTIONS RELATIVES A L'EVALUATION

L'évaluateur a examiné les questions liées aux critères d'évaluation suivants : pertinence stratégique, validité de la conception, efficacité, efficience, impact et durabilité, ainsi que la prise en compte de l'égalité des sexes. Ces questions ont été utilisées pour orienter et faciliter l'évaluation.

L'évaluation intègre l'égalité des sexes et la non-discrimination en tant que préoccupations transversales dans tous ses produits et résultats. Cette question a été traitée conformément à la note d'orientation n°4 et à la note d'orientation n°7 d'EVAL, afin d'assurer la participation des parties prenantes.

Pertinence et alignement stratégique et validité du projet

- Comment le projet s'aligne-t-il aux priorités des Gouvernements du Maroc, de l'Espagne, de l'UNDAF, de l'OIT, les ODDs, 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 ?
- 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 ?)
- 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 ?
- 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 mettre en place pour y faire face et améliorer les objectifs assignés au projet ?
- Quelle 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 ?

Performances et efficacité du projet

- Dans quelle mesure les résultats et les objectifs pourraient être atteints ou sont-ils susceptibles de l'être à la fin du projet ?
- Les hypothèses de développement qui sous-tendent le cadre logique (la théorie de changement du projet) ont-elles été soutenues ?
- La quantité et la qualité des résultats obtenus ont-elles été satisfaisantes ?
- Y a-t-il des produits et des résultats inattendus développés ? Pourquoi ?

- Quels sont les obstacles que le projet a rencontrés durant la première phase de sa mise en œuvre ? Comment le projet y a fait face ?

Efficiences des ressources utilisées

- 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 ? Les moyens mis à la disposition du projet sont-ils utilisés de façon efficiente ? Pourrait-on obtenir les mêmes résultats à un coût moindre ?

Efficacité du dispositif de gestion

- Y a-t-il un backstopping adéquat pour le management du projet par le Bureaux du pays, DWCT, le siège du BIT ?
- 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 et 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, des responsabilités entre le projet et les partenaires clés ?
- Quel a été le niveau de partenariat établi (synergie entre le projet et les autres projets du BIT ainsi qu'avec les autres projets des partenaires ou institutions régionales) ?
- 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 ?

Orientations sur l'impact et la durabilité du projet

- Est-ce que les conditions pour avoir les réalisations du projet sont 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 thèmes de travail du projet ?
- 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 ?

Genre

- 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 ?
- 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 ?

Autres thèmes transversaux

- 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 ?

9. APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE

9.1 Approche globale

Pour maximiser le succès de la mission d'évaluation et appréhender de manière précise les changements et les effets des actions du projet, une approche mixte, combinant des méthodes qualitatives et quantitatives, a été utilisée pour évaluer les données de performance du projet. L'utilisation de méthodes mixtes permet de croiser les résultats, assurant ainsi leur fiabilité à travers

une variété d'outils tels que la revue de la documentation du projet, l'analyse des données, les entretiens, les groupes de discussion et les visites sur le terrain.

La conception et la mise en œuvre de la mission d'évaluation ont été réalisées de manière participative et inclusive. Cette approche participative garantit l'apprentissage et l'appropriation des résultats de l'évaluation. Au cours de la planification des activités d'évaluation, l'évaluateur a veillé à ce que les voix de toutes les catégories d'acteurs et d'actrices impliqués dans le projet soient entendues, et que leurs avis soient pris en compte dans la restitution et l'analyse des résultats. L'évaluation intègre de manière transversale l'analyse de genre et des droits humains (EGDH) à toutes les phases du projet, de sa conception à sa mise en œuvre.

9.2 Stratégie d'échantillonnage

La conduite des entretiens avec les parties prenantes a été basée sur les principes suivants :

- L'adoption du principe aléatoire stratifié dans la sélection des parties prenantes selon lequel l'ensemble des groupes (partenaires, bénéficiaires, etc.) touchés dans le cadre du projet seront représentés dans le cadre de la mission d'évaluation.
- Le principe de la saturation : la mission d'évaluation a été conduite selon le principe de saturation théorique. Ce principe présume que la taille de l'échantillon n'est pas fixée à 100% à l'avance, mais après saturation théorique. Pratiquement l'arrêt des entretiens se fait après l'estimation ou l'impression de ne plus rien apprendre de nouveau ou aucune nouvelle recommandation n'émerge des entretiens avec les parties prenantes.

9.3 Ateliers des parties prenantes

Durant la phase de conception et de finalisation du rapport de démarrage de l'évaluation, des entretiens préliminaires avec le personnel du BIT ont été organisés à distance. Ces entretiens ont permis de comprendre les attentes des parties prenantes, la compréhension mutuelle des TDR et la prise en compte des spécificités du projet dans le rapport de démarrage.

9.4 Déroulement de la mission d'évaluation sur le terrain

Le cheminement méthodologique de la mission s'est principalement concentré sur la consultation des documents du projet fournis par l'équipe du projet de l'OIT, dont la liste est mentionnée en annexe, ainsi que sur des entretiens préliminaires avec les trois experts de l'OIT. Au cours de la phase de collecte de données, des entretiens ont été menés avec le SEM, la délégation de l'UE au Maroc, l'ICMPD, les experts de l'OIT, l'équipe de gestion du projet, le MIEPEEC, l'ANAPEC au niveau central et régional, ainsi que les partenaires de la société civile, notamment AMAPPE, FMEF, et l'association Momkine. Enfin, des entretiens et des groupes de discussion ont été organisés avec les femmes participant à la migration circulaire au sein des cohortes 1 et 2, marquant ainsi la conclusion du processus de consultation des parties prenantes.

Figure 1: Processus d'élaboration de l'EMP du projet WAFIRA

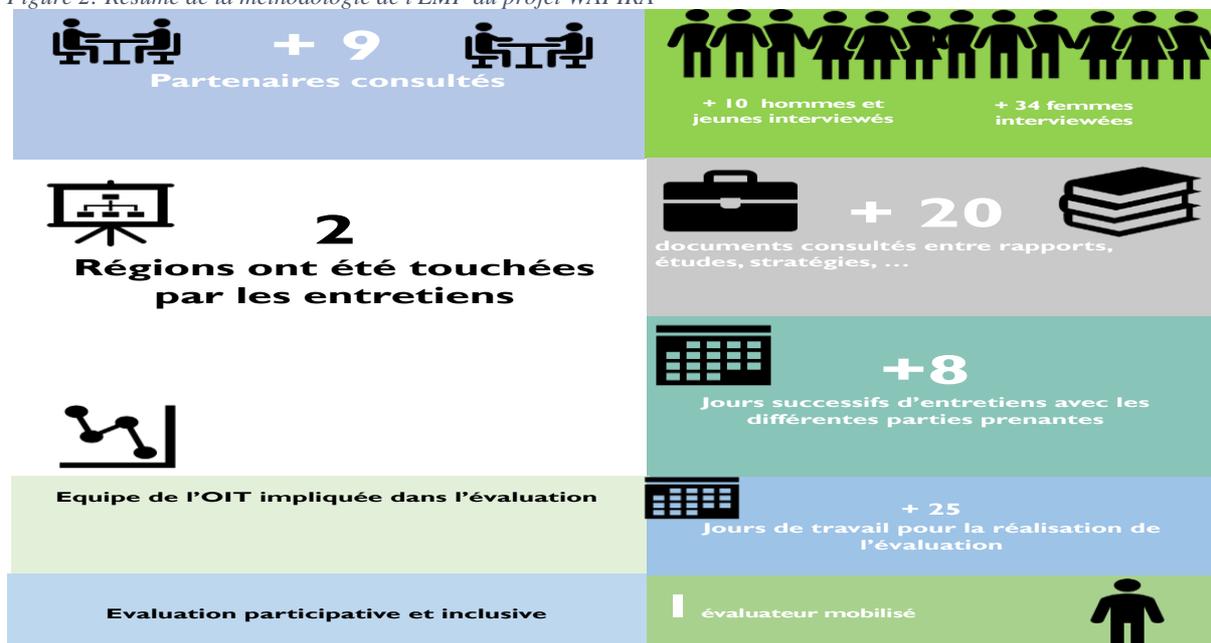


Source : Élaboration propre par l'évaluateur

Les données issues des entretiens et des groupes de discussion, recueillies à l'aide des guides d'entretien (voir en annexe), ont été croisées avec celles issues de l'analyse documentaire. Cette démarche a permis à la mission de formuler des constatations, de tirer des conclusions et des enseignements, ainsi que de formuler des recommandations. La mission d'évaluation a impliqué l'ensemble des parties prenantes tout au long de ses différentes phases, depuis la phase de conception jusqu'à la présentation des résultats du rapport d'évaluation aux partenaires.

En ce qui concerne les entretiens, ils ont été menés en présentiel, notamment avec les femmes touchées par les actions du projet, ainsi qu'avec certains acteurs clés. Des entretiens à distance ont également été réalisés avec des acteurs géographiquement éloignés, tels que les experts de l'OIT, le SEM et l'ICMPD, ainsi qu'avec des personnes disposant de peu de disponibilité pour des rencontres en personne, notamment au sein de l'ANAPEC TTA. Ces entretiens ont eu lieu à la fois au niveau central et territorial, impliquant ainsi les groupes cibles et les partenaires. Dans l'ensemble, un total de 20 entretiens et 2 groupes de discussion ont été menés dans le cadre de cette évaluation, touchant ainsi un effectif dépassant les 50 personnes. Ce résultat est particulièrement satisfaisant.

Figure 2: Résumé de la méthodologie de l'EMP du projet WAFIRA



Source : Élaboration propre par l'évaluateur

9.5 Outils de Collecte des Données

Les guides d'entretiens élaborés pour la collecte des données relatives à cette mission d'évaluation du projet sont :

- 1- Un guide d'entretien pour le personnel du BIT (entretien individuel)
- 2- Un guide d'entretien avec des questions génériques pour les institutionnels et le partenaire principal
- 3- Un guide d'entretien pour les bénéficiaires du projet (Entretien individuel et focus groupe)

9.6 Principes adoptés lors de la collecte des données

Les principes de base adoptés lors de l'évaluation afin d'assurer la qualité nécessaire des données collectées sont les suivants :

- ❖ **Crédibilité** : Dans quelle mesure les constats reflètent-ils ce que les individus perçoivent de leur réalité ?
- ❖ **Transférabilité** : Dans quelle mesure les constats propres à un contexte sont-ils des leçons valables pour des contextes similaires ?

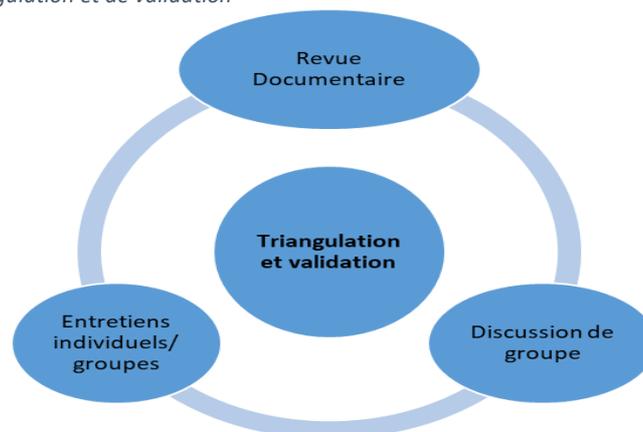
- ❖ Fiabilité : Dans quelle mesure la répétition de l'étude avec les mêmes personnes dans les circonstances similaires permettrait d'obtenir les mêmes constats ?
- ❖ Confirmabilité : Dans quelle mesure les constats peuvent-ils être confirmés, corroborés par d'autres sources ?
- ❖ Réactivité : Est-ce que la présence de l'équipe d'évaluation a affecté le comportement des répondants et répondantes ?
- ❖ Biais de l'enquêteur : Jusqu'à quel point les idées préconçues et les opinions des membres de l'équipe de l'évaluation ont-elles influencé la façon dont les informations sont documentées ou interprétées ?
- ❖ Biais du répondant : Jusqu'à quel point les perceptions du répondant concernant le processus de l'évaluation ont-elles apporté une distorsion des données ou rétention de l'information ?

9.7 Traitement et analyse des données

Les données collectées lors des différents entretiens (individuels et de groupe) sont organisées dans la matrice d'évaluation qui constitue le document de base de l'analyse permettant de dégager les principales constatations et conclusions. Lors de cette analyse le contexte a été pris en compte et ses répercussions sur les différentes actions et sur la collaboration avec les partenaires.

Ces constats sont soumis à un processus de triangulation, c'est-à-dire à une comparaison croisée des différentes données collectées et par un recoupement des informations obtenues auprès de diverses sources, permettant de valider les informations tirées des entretiens et de la revue documentaire, à partir desquelles les principales conclusions et recommandations ont été tirées.

Figure 3: Processus de triangulation et de validation



Source : Élaboration propre par l'évaluateur

9.8 Considérations éthiques

- Dans cette évaluation, l'évaluateur a veillé à l'anonymat et la confidentialité des informations collectées lors des rencontres réalisées ;
- Les rencontres avec les groupes cibles et autres ont été programmées et communiquées à l'avance ;
- Avant chaque rencontre (entretien) l'évaluateur se présente et explique le cadre de la mission et recherche le consentement des groupes cibles et parties prenantes ;
- Lors de cette évaluation, la participation de toutes les parties prenantes au programme a été favorisée ;
- Toute la documentation mise à disposition de l'évaluateur a été utilisée uniquement pour cette évaluation ;

- Conformément à la Déclaration universelle des droits des personnes des Nations Unies et autres conventions relatives aux droits des personnes, l'évaluateur a agi lors de cette évaluation dans le respect des valeurs internationales.

9.9 Limites de l'évaluation

Les principales limites de cette évaluation sont :

- Le cycle migratoire des femmes participantes dans la migration circulaire et l'obligation d'aligner les activités de terrain (focus groupes et entretiens) avec les activités du projet (rencontre des femmes en marge des activités du projet) ;
- La période d'organisation de la mission terrain (le mois août) et l'impossibilité de respecter le planning validé avec l'OIT concernant les entretiens et les focus groupes.

10. CONSTATATIONS & RÉPONSES AUX QUESTIONS ÉVALUATIVES

Cette section s'intéresse à la présentation des résultats de l'évaluation obtenus après un processus de triangulation de plusieurs sources de données. Dans ce sens, les réponses aux questions d'évaluation seront présentées selon les critères standards d'évaluation, à savoir la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'efficience, la durabilité et l'orientation vers l'impact. Les principaux aspects transversaux préconisés par le BIT seront pris en compte dans l'ensemble des critères d'évaluation, en tenant compte du caractère spécifique du projet.

1. Pertinence, alignement stratégique et validité du projet

Le projet, objet de cette évaluation, est développé dans le but 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. La pertinence de ce projet est jugée à travers la vérification de son alignement avec les priorités du Maroc, des partenaires et des besoins et attentes des groupes cibles. Elle est également évaluée en fonction de la capacité des partenaires clés du projet à s'adapter et à intégrer les nouveaux besoins et les changements survenus dans le contexte de sa mise en œuvre.

1.1 Raison d'être du projet et son alignement stratégique avec les besoins des groupes cibles

Le projet a été conçu dans le but de proposer une alternative aux femmes participantes dans la migration circulaire entre le Maroc et l'Espagne. En vertu d'un accord bilatéral entre ces deux pays, un grand nombre de femmes issues des régions rurales se rendent chaque année dans le sud de l'Espagne pour participer à la saison des récoltes. Bon nombre d'entre elles répètent cette opération d'année en année, palliant ainsi le déficit de main-d'œuvre dans le secteur agricole espagnol.

Selon un article de Arab Chadia (2009), ces femmes participantes ne sont pas sélectionnées au hasard. Elles proviennent majoritairement des couches sociales les plus défavorisées et se rendent en Espagne pour exécuter des tâches particulièrement précaires. Ces femmes se caractérisent par des traits spécifiques : elles sont d'origine rurale, vivent dans la pauvreté, sont divorcées, veuves, ou bien en situation de soumission. Certaines sont mariées et ont des enfants (Arab, C. 2009).

Dans cette optique, le document du projet WAFIRA, en se basant sur la consultation de divers rapports (par exemple, le rapport CIF-OIT-FIERI de 2019), souligne que les travailleuses migrantes saisonnières, lors de leur retour au Maroc, demeurent dans une situation précaire. En effet, la plupart d'entre elles ne disposent pas d'une activité génératrice de revenus (AGR) stable, capable de leur procurer une stabilité ainsi qu'une indépendance financière et économique. Les revenus qu'elles tirent de leur séjour en Espagne ont ainsi un impact à court terme, se limitant à atténuer la pauvreté immédiate au sein de leur foyer. Cependant, dès que ces revenus sont épuisés, la pression pour retourner à la migration saisonnière s'intensifie, engendrant ainsi un cycle vicieux de dépendance envers les gains de la migration saisonnière.

Le document du projet WAFIRA souligne également l'absence de politiques publiques spécifiquement axées sur la réintégration socio-économique de ces femmes, et relève que les récents projets de coopération internationale n'ont pas proposé de mécanismes adéquats en vue de favoriser la réintégration socio-professionnelle des travailleuses migrantes saisonnières.

Le projet vise à transformer la migration en un choix pour les travailleuses migrantes saisonnières, plutôt qu'une obligation. Comme le souligne un expert de l'OIT

Dans cette perspective, la triangulation des données issues de l'évaluation met en évidence des performances significatives en ce qui concerne l'alignement du projet avec les besoins et les attentes des travailleuses migrantes saisonnières. Ces performances sont étroitement liées aux éléments suivants :

- La conception du projet repose sur la consultation de plusieurs rapports et documents illustrant la vulnérabilité et la précarité des travailleuses migrantes saisonnières. Dans ce contexte, le diagnostic élaboré par l'Organisation internationale pour les migrations (OIM) est utilisé comme référence pour orienter la réflexion autour des actions du projet ;
- Le ciblage spécifique des groupes de femmes vulnérables et marginalisées. La vulnérabilité des travailleuses migrantes saisonnières est largement documentée dans des articles scientifiques, des publications de presse ainsi que des documents émanant d'ONG et d'agences des Nations Unies. Dans cette optique, le projet intègre de manière cohérente les besoins et attentes des groupes vulnérables en initiant un processus de réintégration socio-économique durable ;
- Promotion de l'égalité des sexes : Le projet, à travers ses résultats attendus, vise à renforcer l'autonomisation des travailleuses migrantes saisonnières. Ainsi, ses résultats sont en harmonie avec l'objectif global de réduire les disparités entre les sexes.

« Ces femmes sont malheureusement laissées de côté dans toutes les initiatives de développement ». Citation d'un partenaire institutionnel du projet

« Les experts de l'OIT ont déployé d'énormes efforts pour garantir une parfaite adéquation entre les propositions du projet et les besoins des groupes cibles ». Citation d'un responsable BIT rencontré lors de la mission

« Il s'agit d'un projet pilote englobant diverses thématiques, notamment la migration et l'égalité de genre ». Citation d'un responsable BIT rencontré lors de la mission

1.2 Alignement du projet avec les priorités du Maroc et de l'Espagne

Le projet s'inscrit harmonieusement dans les priorités tant du Maroc que de l'Espagne. Du côté marocain, il s'aligne avec diverses politiques et programmes visant à renforcer l'entrepreneuriat et l'autonomisation des femmes. À cet égard, le projet est en phase avec l'Initiative nationale pour le développement humain (INDH), qui vise à améliorer les conditions de vie, en particulier des femmes, dans les zones rurales. La phase 3 de l'INDH pour la période 2019-2023 prévoit, dans le cadre de son deuxième programme, des interventions pour soutenir la réinsertion socio-économique de groupes vulnérables tels que les femmes en situation précaire, les anciens détenus sans ressources, les mendiants, les vagabonds et les toxicomanes.

De plus, le projet est en parfaite cohérence avec les dispositions constitutionnelles et les engagements énoncés dans le programme gouvernemental du mandat législatif 2016-2021. Cela inclut spécifiquement les mesures visant à renforcer l'inclusion économique des femmes et à les autonomiser dans le domaine du développement. Ces actions s'inscrivent également dans le contexte des objectifs de développement durable et des accords internationaux que le Maroc a ratifiés. Le projet trouve également sa place dans le Plan Gouvernemental pour l'Égalité « ICRAM 2 », qui met en

avant l'autonomisation économique des femmes. Il s'harmonise avec le « Programme National Intégré d'Autonomisation Économique des Femmes et des Filles (PNIAEF) à l'horizon 2030 », connu sous le nom de Programme « Maroc-Attamkine ». Ce programme vise à renforcer le cadre institutionnel pour promouvoir l'autonomisation des femmes, créer des opportunités économiques pour elles et s'inspire des préconisations du plan « ICRAM 2 », en prenant en compte spécifiquement les femmes et les filles en milieu rural.

En outre, le projet WAFIRA s'aligne directement sur les domaines de réforme majeurs établis dans le Nouveau modèle de développement pour le Maroc (2021) : la diversification économique, le renforcement du capital humain, l'inclusion de tous, en particulier les femmes, et le développement régional. Ainsi, il est en adéquation avec le programme gouvernemental pour la période 2021-2026, basé sur trois axes stratégiques : renforcer les piliers sociaux de l'État, stimuler l'économie nationale en faveur de l'emploi et consolider la gouvernance publique.

Du côté du ministère de l'Inclusion économique, de la petite entreprise, de l'emploi et des compétences (MIEPEEC), le projet s'aligne étroitement avec le programme « Ana Moukawil », lancé en juin 2023, qui vise à accompagner 100 000 entrepreneurs. Ce programme propose des solutions d'accompagnement inclusives et intégrées pour les porteurs de projets, les auto-entrepreneurs, les très petites entreprises et les unités économiques informelles souhaitant intégrer l'économie structurée. Les entretiens avec les responsables du ministère soulignent la contribution du projet à la réalisation des objectifs du programme. En effet, selon ces responsables, l'objectif d'accompagner 100000 entrepreneurs englobe non seulement les jeunes et les habitants des zones urbaines, mais s'étend également aux entrepreneures rurales, quel que soit leur profil. Les responsables du ministère considèrent donc que le projet est étroitement enraciné dans la vision et le programme ministériels.

Pour l'ANAPEC, le projet WAFIRA s'inscrit parfaitement dans les orientations stratégiques du Plan Stratégique de Développement 2022-2026, en particulier dans le cadre de l'axe II, qui met l'accent sur la fourniture de services inclusifs, de qualité, et proches des citoyens, avec une forte dimension numérique. Dans cette optique, le nouveau PSD prévoit de capitaliser sur l'accompagnement pré-crédation et création d'entreprises déjà développé, déployé, et reconnu sur le terrain. De plus, il vise à enrichir l'offre en matière d'accompagnement post-crédation, à adapter ces services aux besoins des publics cibles, et à renforcer le rôle de l'ANAPEC au sein de l'écosystème entrepreneurial.

Il convient de souligner que ce projet s'harmonise pleinement avec la restructuration de l'ANAPEC, y compris la création d'une direction spécifiquement dédiée à l'entrepreneuriat.

En ce qui concerne l'Espagne, le projet s'aligne sur les priorités de la politique migratoire, parmi lesquelles figure en bonne place l'engagement stratégique avec les pays partenaires dans le domaine de la migration. Ainsi, les échanges avec le SEM en Espagne mettent en lumière l'intégration solide du projet au sein de la nouvelle politique de migration légale, qui repose sur : i) Maintenir et développer des relations constructives avec les nations d'origine et ii) Explorer de nouvelles voies de coopération tout en préservant les droits des travailleuses migrantes saisonnières.

1.3 Adéquation du projet avec les ODDs, avec l'UNDAF et avec les priorités de l'OIT

WAFIRA est parfaitement aligné sur les Objectifs de développement durable (ODD) de l'Agenda de 2030. Dans cette optique, le programme vise à contribuer à la réalisation de plusieurs ODD, notamment :

- ODD 5 : "Parvenir à l'égalité des sexes en autonomisant les femmes et les filles". Le projet s'engage à contribuer à cet objectif en encourageant l'autonomisation des femmes et des filles, en veillant à ce qu'elles aient accès à des opportunités égales et à une participation significative dans tous les domaines.



- ODD 8 : "Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous". La contribution du projet à travers la contribution directe dans la cible 8.4 « Promouvoir des politiques axées sur le développement qui favorisent des activités productives, la création d'emplois décents, l'entrepreneuriat, la créativité et l'innovation ».
- ODD 10 : "Réduire les inégalités dans les pays et d'un pays à l'autre". WAFIRA contribue directement à la cible 10.2 « D'ici à 2030, autonomiser toutes les personnes et favoriser leur intégration sociale, économique et politique, indépendamment de leur âge, de leur sexe, de leurs handicaps, de leur race, de leur appartenance ethnique, de leurs origines, de leur religion ou de leur statut économique ou autre ».



Pour l'UNDAF : Les éléments collectés démontrent l'intégration de WAFIRA II dans l'UNDAF 2017-2021, à travers les points suivants :

- L'effet 5 de l'UNDAF, qui se concentre sur "les politiques publiques et les stratégies nationales et régionales visant à réduire les inégalités socio-économiques territoriales et de genre", et plus particulièrement le produit 5.1, "les institutions nationales et les acteurs de la société civile disposent des outils et des capacités nécessaires pour mettre en œuvre des dispositifs visant à lutter contre toutes les formes de discrimination basées sur le sexe", ainsi que le produit 5.4, "les politiques publiques et les programmes d'amélioration des conditions de vie ciblant les populations vulnérables sont mis en œuvre au niveau territorial", sont en parfait alignement avec le projet WAFIRA.



Le projet est également ancré dans le nouveau Cadre de Coopération pour le Développement Durable Maroc-ONU pour la période 2023-2027. À cet égard, le projet s'aligne avec l'Axe 1, qui se concentre sur la transformation économique inclusive et durable visant à créer une économie marocaine compétitive, inclusive, résiliente et génératrice d'emplois décents, en particulier pour les femmes et les jeunes. Il est également aligné avec l'Axe 3, qui promeut l'inclusion et la protection sociale universelle pour réduire les inégalités sociales et les disparités territoriales, tout en assurant la protection des plus vulnérables afin de ne laisser personne de côté. De plus, le projet est en cohérence avec le 4ème Axe transversal, centré sur "la gouvernance, la résilience et le développement local en soutenant l'efficacité des politiques publiques inclusives, territorialisées, fondées sur des données probantes et sensibles au genre et aux droits humains, conformément à la Constitution et aux engagements internationaux du Maroc ».

En ce qui concerne les priorités de l'OIT, le projet s'inscrit dans la ligne du Plan stratégique de l'OIT pour la période 2022-2025. En effet, les résultats escomptés du projet s'insèrent dans l'Axe 2, qui vise à "Répondre à l'impératif de ne laisser personne de côté". À cet égard, les priorités de l'OIT englobent :

- Formalisation du travail informel ;
- Promouvoir un programme porteur de changements profonds en faveur de l'égalité au travail ;
- Protection et autonomisation des groupes défavorisés ;
- Renforcement de la protection dans les diverses formes de travail.

Ainsi, le projet est aligné avec l'objectif 2 du programme et budget (P&B) pour 2022-2023, axé sur la promotion d'une croissance soutenue, inclusive et durable, ainsi que sur la création d'un plein emploi productif et la garantie d'un travail décent pour tous.

1.4 Pertinence de la conception du projet de son cadre logique

Les entretiens conduits révèlent clairement que la première proposition du projet était essentiellement une liste d'activité à mettre en place au niveau du Maroc et de l'Espagne pour

promouvoir l'autonomisation des femmes migrantes saisonnières. Une fois le projet est proposé à l'OIT, les experts ont entrepris des efforts considérables pour remodeler le cadre logique en y intégrant des résultats escomptés ainsi que des indicateurs permettant de mesurer la réalisation des progrès du projet. Cette démarche témoigne d'une volonté de renforcer la cohérence du projet en établissant des liens de causalité entre les produits, les effets et l'objectif global du projet.

Un aspect positif de la conception du projet est l'engagement fort des partenaires clés en faveur de sa réussite. La concertation et la prédisposition des parties prenantes jouent un rôle crucial dans le façonnement et la mise en œuvre efficace du projet. Cela suggère une compréhension partagée de l'importance de l'autonomisation des femmes migrantes saisonnières et un engagement envers les étapes nécessaires pour y parvenir.

De plus, l'équipe du projet a fourni des efforts considérables dès le début de la mise en œuvre pour élaborer un plan de suivi-évaluation. Ce plan intègre en partie les indicateurs de succès énumérés dans le document du projet (principalement quantitatifs) et introduit des éléments qualitatifs.

Cependant, malgré ces efforts louables, il est important de noter qu'aucune théorie du changement explicite n'a été élaborée au moment de l'adoption du projet. De plus, les indicateurs élaborés sont principalement centrés sur les activités et se concentrent en grande partie sur des indicateurs de processus, généralement quantitatifs. Bien que le nombre élevé d'indicateurs puisse refléter une volonté de mesure détaillée, il peut également compliquer l'exercice de suivi et d'évaluation en rendant la tâche de mesure des résultats plus complexe.

En somme, les entretiens révèlent une évolution significative dans la conception du projet, passant d'une simple liste d'activités à un cadre logique plus élaboré, avec des résultats attendus et des indicateurs pour mesurer les progrès. Cependant, il reste des défis à relever, notamment l'absence d'une théorie du changement explicite et la prédominance d'indicateurs de processus. Une révision supplémentaire du cadre logique pourrait s'avérer nécessaire pour mieux aligner le projet sur les réalités et garantir une progression cohérente vers ses objectifs.

2. Performances et efficacité du projet

L'évaluation des performances et de l'efficacité du projet repose essentiellement sur l'analyse des taux de réalisation des indicateurs définis, la mise en évidence des réussites enregistrées au cours de sa mise en œuvre, ainsi que le suivi et l'évaluation des actions entreprises, tout en tenant compte des obstacles et des limitations ayant entravé la progression et la réalisation des objectifs du projet. Cette section se concentrera sur l'analyse selon les indicateurs qualitatifs et quantitatifs élaborés dans le plan de suivi et d'évaluation.

2.1 Objectif spécifique 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

Le document de suivi et d'évaluation du projet a été enrichi par l'intégration de nouveaux indicateurs visant à garantir un suivi précis et efficace de l'évolution du projet au fil du temps. Dans cette optique, deux indicateurs spécifiques ont été développés pour évaluer les progrès réalisés dans l'atteinte du premier objectif spécifique du projet, à savoir la formation et le soutien en vue de favoriser la réintégration socio-économique durable de 250 femmes participant à la migration circulaire entre le Maroc et l'Espagne au sein de leurs communautés d'origine. Ces deux indicateurs sont les suivants :

- Indicateur 1.a : Nombre de femmes qui confirment une amélioration de leurs revenus grâce aux AGR lancées ;
- 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.

« J’ai accordé une grande importance à mon projet, je veux le lancer dans un avenir proche. J’ai mobilisé ma famille et nous avons partagé l’idée de créer une AGR dans l’élevage, car j’habite en zone rurale... l’accompagnement de WAFIRA est très bénéfique pour se lancer dans le domaine de l’entrepreneuriat sans craindre l’échec. » Citation d’une femme rencontrée lors du groupe de discussion à Lkser Lkbir.

Il est à noter que la collecte de données liées à ces indicateurs est en cours et nécessite un certain délai après la mise en œuvre des AGR prévues dans le cadre du projet. Actuellement, les résultats obtenus montrent que seules quelques bénéficiaires de la première cohorte ont déjà créé leur AGR, et il n'existe pas encore de données concernant l'amélioration de leurs revenus. Toutefois, les focus groupes réalisés avec les femmes bénéficiaires mettent en évidence l'importance cruciale de la concrétisation de ces AGR dans le renforcement de l'autonomisation de ces femmes.

« Les femmes impliquées dans le projet WAFIRA ont acquis des compétences importantes dans le domaine de l’entrepreneuriat et de l’éducation financière... Ces compétences acquises sont d’une grande utilité non seulement pour le lancement de l’AGR, mais aussi pour la gestion efficace des affaires de la vie quotidienne, en particulier pour les femmes chefs de foyer » Citation d’une femme - Groupe de discussion à Khemisset

En effet, les femmes interrogées lors de ces focus groupes accordent une grande valeur à leur participation dans le projet et à la mise en place des AGR. Elles reconnaissent l'importance des formations organisées dans le cadre du projet pour leur appropriation des principes liés à la gestion des affaires, au leadership et aux relations interpersonnelles (une enquête quantitative et qualitative est en cours pour mesurer l'acquisition des compétences des femmes participant au projet).

R1 : Les femmes participant à la migration circulaire sont informées et sensibilisées en amont des campagnes de récoltes

Le premier résultat se concentre sur la formation et la sensibilisation des femmes avant leur départ en Espagne. Ces actions de sensibilisation sont menées au niveau des agences de l'ANAPEC dans les provinces spécifiquement ciblées par le projet. Le tableau ci-dessous résume les réalisations de cette phase en fonction des trois indicateurs définis par les responsables de la conception du projet.

Tableau 1: Taux de réalisation des indicateurs du résultat 1

Indicateur	Baseline	Cible	Réalisations	Taux de réalisation
Indicateur 1.1.a : Nombre de femmes informées et sensibilisées avant leur départ en Espagne	0	800	650	81%
Indicateur 1.1.b : Nombre de femmes sélectionnées en suivant un processus de sélection développé et validé par les partenaires	0	250	287	115%
Indicateur 1.1.c : % des femmes qui confirment que les formations pré-départ 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	NA	100%	100%	100%

Source : Suivi des indicateurs du projet WAFIRA, OIT, 2023

Dans le cadre de ce premier résultat, les données de l'évaluation révèlent des performances remarquables. Conformément à la stratégie d'intervention du projet, les équipes opérationnelles, tant au sein de l'ANAPEC que parmi les partenaires de mise en œuvre, ont réussi à organiser plusieurs sessions d'information et de sensibilisation au bénéfice des femmes avant leur départ en Espagne³. Ces sessions ont pour objectif principal de clarifier le concept du projet, ses objectifs en matière d'autonomisation des femmes, ainsi que de renforcer les connaissances des femmes concernant la période de migration en Espagne pour la participation à la récolte des fruits rouges.

Bien que la majorité des femmes sélectionnées pour ces sessions de sensibilisation aient déjà une expérience de la migration en Espagne et n'aient pas besoin d'informations sur les conditions de participation à la migration saisonnière, les femmes participant aux groupes de discussion reconnaissent l'importance de ces sessions pré-départ en Espagne. Pour elles, ces sessions ont permis de répondre à de nombreuses questions liées aux droits des femmes migrantes saisonnières.

"Les femmes abandonnent parce qu'elles ont peur de l'exclusion de la migration saisonnière » Citation d'une femme rencontrée lors du groupe de discussion à Khemisset

La performance du projet dans le cadre de ce résultat est également liée à l'adaptation des outils de communication et de travail aux profils des femmes migrantes. En effet, le projet utilise des tutoriels simples, avec des durées bien définies et une langue appropriée aux profils des femmes ciblées (utilisation de la darija blanche). À cet égard, lors des entretiens avec les femmes, celles-ci estiment que les informations partagées concernant le projet sont compréhensibles et correctes. Par exemple, au départ, certaines femmes associent l'inscription au projet WAFIRA à une exclusion de la migration une fois qu'une activité génératrice de revenus est mise en place, ce qui suscite des inquiétudes parmi les femmes. Cependant, lors des sessions d'information et de sensibilisation, les femmes sont informées que l'objectif du projet est de faire de la migration un choix et non une obligation. De plus, elles sont également informées que la participation au projet WAFIRA n'a aucun lien avec leur participation future à des campagnes de récoltes.

« Le matériel utilisé pour l'information des femmes est très clair » Citation d'une femme rencontrée lors du groupe de discussion à Khemisset

La performance du projet englobe également la collecte d'informations quantitatives et qualitatives sur les parcours personnels et professionnels des candidates, ainsi que sur leurs idées et compétences entrepreneuriales grâce à des entretiens individuels.

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

Le deuxième résultat renvoie quant à lui à la mise en œuvre de plusieurs actions au Maroc et en Espagne visant à accompagner les femmes dans la concrétisation de leurs AGR. Les données de système de suivi et évaluation de l'OIT démontrent les taux de réalisations de indicateurs suivants :

³ Pour la Cohorte 1, les actions de sensibilisation ont été menées selon différentes modalités : une "caravane" a été utilisée en RSK (décembre et janvier 2021) et des réunions spécifiques en TTA (mars 2022). Pour la Cohorte 2, 21 événements de sensibilisation ont été organisés en septembre et octobre 2022 dans les deux régions pilotes.

Tableau 2: Taux de réalisation des indicateurs du résultat 2

Indicateur	Baseline	Cible	Réalisations	Taux de réalisation
Indicateur 1.2.a : Nombre de femmes formées et accompagnées sur le plan entrepreneurial	0	250	225	90%
Indicateur 1.2.b : % de satisfaction des femmes par rapport aux sessions de formation et/ou d'accompagnement délivrées	0	80%	98%	122,5%
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	NA	80%	0	-
Indicateur 1.2.d : % des femmes dont les plans d'affaires d'AGR sont finalisés	0	80%	95%	119%
Indicateur 1.2.e : % de femmes organisées en entreprises individuelles ou collectives	0	100%	-	-

Source : Suivi des indicateurs du projet WAFIRA, OIT, 2023

Les données de l'évaluation démontrent que le projet WAFIRA est en voie de réaliser les indicateurs conformément aux attentes. Dans ce sens, les entretiens ont révélé, par exemple, que de nombreuses femmes ont déjà créé leur AGR (indicateur 1.2.e) et que presque toutes les femmes sont formées et accompagnées sur le plan entrepreneurial.

Les données de l'évaluation mettent en évidence plusieurs performances. Ces performances sont liées au choix d'AGR simples et faciles à mettre en place. Ainsi, les femmes rencontrées estiment qu'elles ont de l'expérience dans les projets proposés, tels que l'épicerie dans une localité rurale, l'élevage, la couture, la cuisine, la préparation des repas, etc. L'évaluation considère que l'accompagnement des femmes dans l'identification de projets en rapport avec leur expérience avant leur participation à la migration circulaire est bénéfique. Les performances sont également attribuées à l'accompagnement personnalisé offert aux femmes pendant leur période de migration en Espagne pour la mise en place des AGR. Toutefois, l'évaluation relève certaines limites, notamment : i) l'élaboration des plans d'affaires au début (cohorte I) se fait en Espagne avec peu de coordination avec la partie marocaine. Cependant, les entretiens avec les informateurs clés ont révélé que des efforts visant à renforcer la coordination ont été déployés pour la Cohorte II, notamment à travers des réunions de coordination entre les formateurs espagnols engagés par Cooperativas et les conseillers de l'ANAPEC, prenant des décisions concernant le format du BMC, les parties à compléter en Espagne et celles à laisser à la partie marocaine, etc. ii) La deuxième limite concerne le manque d'études d'analyse des filières, des chaînes de valeurs et d'identification des niches porteuses pour un positionnement stratégique des projets des femmes. À cet égard, le projet WAFIRA a opté pour laisser aux bénéficiaires le choix de leur secteur d'activité en fonction de leurs compétences, de leur expérience, et de leurs préférences, plutôt que de se baser sur des secteurs porteurs identifiés au préalable ou de manière externe.

« J'ai un diplôme en couture et je veux lancer mon AGR dans le domaine » Citation d'une femme rencontrée lors du groupe de discussion à Khemisset

En plus des éléments mentionnés dans le paragraphe précédent, la performance du projet repose sur la concertation et l'implication de l'ensemble des parties prenantes dans la prise de décision et la sélection des femmes. À cet égard, un Comité de sélection, composé de représentants du SEM, des Cooperativas, de l'OIT, de l'ANAPEC et du MIEPEEC, a élaboré conjointement les critères de sélection et se réunit régulièrement pour choisir les femmes qui participeront au projet.

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

Le troisième résultat s'articule autour de l'identification et de la mobilisation des acteurs de la formation technique professionnelle en vue de renforcer les capacités des femmes participantes à la migration circulaire. Les données issues du système de suivi et d'évaluation (S&E) de l'OIT ne fournissent pas d'informations sur les indicateurs de ce résultat, mais l'analyse documentaire démontre que l'indicateur 1.3.b a déjà été atteint.

Tableau 3: Taux de réalisation des indicateurs du résultat 3

Indicateur	Baseline	Cible	Réalisations	Taux de réalisation
Indicateur 1.3.a : Une liste d'acteurs pertinents de la formation technique et professionnel (EFTP) est élaborée	0	1	0	-
Indicateur 1.3.b : Une liste des besoins prioritaires en EFTP est élaborée	0	1	1	100%

Source : Suivi des indicateurs du projet WAFIRA, OIT, 2023

Les entretiens avec les informateurs clés démontrent que le projet a déjà entamé l'identification des structures de formation technique et professionnelle en vue d'accompagner les femmes après la réalisation des Activités Génératrices de Revenus (AGR). Ainsi, dans le but de préparer adéquatement le matériel pédagogique et d'orienter l'EFTP en fonction des besoins spécifiques des femmes, l'OIT a fait appel à une expertise pour la réalisation d'une enquête d'évaluation et d'identification des besoins des femmes.

R4 : Les femmes participant à la migration circulaire sont sensibilisées et accompagnées pour l'enregistrement à la Caisse Nationale de la Sécurité Sociale (CNSS)

Le résultat 4 s'inscrit dans la continuité des efforts déployés par le Maroc en vue de généraliser la protection sociale. Dans cette optique, l'objectif du résultat 4 est de sensibiliser et d'accompagner les femmes tout au long des démarches d'enregistrement à la CNSS en tant qu'auto-entrepreneures. Le système de S&E démontre les performances statistiques suivantes :

Tableau 4: Taux de réalisation des indicateurs du résultat 4

Indicateur	Baseline	Cible	Réalisations	Taux de réalisation
Indicateur 1.4.a : Nombre de Femmes sensibilisées et informées sur l'intérêt de l'enregistrement à la CNSS	0	250	485	194%
Indicateur 1.4.b : % de femmes sensibilisées et informées qui sont intéressées à l'enregistrement à la CNSS	0	75%	95%	127%
Indicateur 1.4.c : % des femmes intéressées à l'enregistrement à la CNSS qui présentent des projets éligibles	0	50%	-	-

Source : Suivi des indicateurs du projet WAFIRA, OIT, 2023

L'évaluation des données montre que le projet a réalisé des avancées significatives en matière de sensibilisation et de diffusion des avantages de l'enregistrement à la CNSS auprès des femmes. Pour atteindre cet objectif, diverses méthodes ont été mises en œuvre, notamment la formation dispensée par les conseillers de l'ANAPEC engagés dans le projet, l'utilisation de vidéos informatives,

l'organisation de sessions de questions-réponses avec les responsables de la CNSS, et la clarification du statut d'auto-entrepreneur et de l'enregistrement à la CNSS.

Les entretiens et les groupes de discussion avec les femmes ont révélé l'importance de ces interventions. Initialement, les femmes percevaient les 300,00 MAD par trimestre (soit trois mois) comme le remboursement de la subvention de 2 500,00 euros (soit 26 000,00 MAD) qui leur serait accordée par le projet après la création de leur Activité Génératrice de Revenus (AGR). Cependant, elles ont rapidement compris que ces 300,00 MAD correspondaient aux cotisations à la CNSS.

« Au début je me suis dit que les 300,00 DH par trimestre représente le remboursement de la subvention, mais après j'ai bien compris qu'elle s'agit de la cotisation à la CNSS »
Citation d'une femme rencontrée lors du groupe de discussion à Kser Lkbir

En général, les femmes peuvent parfois être réticentes face aux formalités administratives. Par conséquent, l'évaluation estime qu'il est essentiel de cibler davantage certains profils types et de les désigner comme ambassadrices du projet, favorisant ainsi l'institutionnalisation des dynamiques et une implication plus marquée de la partie marocaine, notamment la CNSS.

R5 : L'accès des femmes participant à la migration circulaire au financement de leur AGR est amélioré (aide directe, produit financier adapté aux besoins)

Plusieurs éléments ont été soulevés en relation avec la vulnérabilité de la cible du projet et de leurs familles. Dans ce contexte, le projet a mis l'accent sur le soutien financier des AGR des femmes en octroyant une subvention de 2 500,00 euros et en les aidant à rechercher des fonds supplémentaires pour développer leurs AGR. Les réalisations du projet dans ce domaine sont résumées dans le tableau ci-dessous :

Tableau 5: Taux de réalisation des indicateurs du résultat 5

Indicateur	Baseline	Cible	Réalisations	Taux de réalisation
Indicateur 1.5.a : Un accord de mise en œuvre avec une institution financière développé et opérationnel	0	1	-	-
Indicateur 1.5.b : % de femmes ayant finalisé leurs plans d'affaires qui obtiennent un appui financier pour leurs AGRs	0	100% (25% jusqu'au le mi-parcours)	73%	292% (par rapport à l'objectif de mi-parcours)

Source : Suivi des indicateurs du projet WAFIRA, OIT, 2023

Pendant leur séjour en Espagne, les femmes ont reçu de l'aide pour élaborer leurs plans d'affaires. Malgré les défis liés à la contextualisation de ces plans d'affaires, ils ont été finalisés conformément aux attentes en Espagne. Statistiquement, 39 femmes (cohorte 1) ont terminé leur Business Model Canvas (BMC), et 37 femmes ont déjà soumis une présentation vidéo pour la soumettre au Comité d'Octroi. À la suite de ces présentations, il a été décidé que toutes les femmes recevraient le montant maximal de la subvention de 2500 euros en deux versements. La première tranche, représentant 80% de la subvention, a été accordée à 31 projets nécessitant un investissement initial élevé, tandis que 6 projets ont reçu 60% en première tranche pour l'achat de stocks. Le solde de la subvention serait versé après des visites sur le terrain pour vérification (les visites sont programmées pour les mois d'août et septembre).

Pour optimiser la gestion des subventions, un partenaire de mise en œuvre (AMAPPE) a été recruté. Il est chargé de superviser les paiements des subventions, de faire le suivi financier, et d'effectuer des visites de vérification auprès des bénéficiaires. L'AMAPPE est bien connu au Maroc pour son expertise dans le soutien à la promotion des petites entreprises et la recherche de solutions pour lutter contre

la pauvreté parmi les populations défavorisées, en particulier les femmes et les jeunes, en favorisant leur insertion socio-économique et leur développement.

Compte tenu du profil des femmes ciblées par le projet (à faible niveau de scolarité) et malgré les performances mentionnées précédemment, les réunions tenues dans le cadre de cette évaluation montrent l'importance de diriger ces femmes vers les programmes gouvernementaux de financement de projets, tels que l'INDH et Maroc Attamkine. Dans ce sens, il est recommandé d'inclure dans les actions prioritaires du projet pour sa deuxième période un plan visant à établir une cartographie des programmes gouvernementaux de soutien et de financement pour les populations vulnérables, y compris les femmes participant à la migration circulaire, ainsi que la création de vidéos informatives pour faciliter l'accès des femmes à ces opportunités.

2.2 OS2 : 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

En plus de l'appui direct aux femmes participant à la migration circulaire, le projet accorde une priorité à la durabilité et à l'appropriation de son offre. À cet égard, des efforts ont été déployés pour mobiliser les institutions marocaines en vue de proposer des services financiers et non financiers adaptés aux femmes ciblées par le projet WAFIRA. Les données du système de S&E de l'OIT démontrent les performances suivantes :

Tableau 6: Taux de réalisation des indicateurs de l'OS 2

Indicateur	Baseline	Cible	Réalisations	Taux de réalisation
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	0	13	39	300%
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	0	20	23	115%

Source : Suivi des indicateurs du projet WAFIRA, OIT, 2023

Afin de renforcer les capacités des institutions marocaines, les responsables du projet ont inclus dans leur formation des formateurs (TOT) des représentants de plusieurs institutions, en plus de l'ANAPEC. Ces représentants ont ainsi pu intervenir en faveur des femmes du projet WAFIRA, organisant 39 sessions au lieu des 13 initialement prévues. Ils ont également participé aux panels pour répondre aux questions des femmes et proposer des services pour le développement des projets portés par les femmes WAFIRA.

Dans cette optique, le projet a accordé une grande importance à la mobilisation des institutions marocaines spécialisées dans l'éducation financière (FMEF) et la bancarisation (Al Barid et la banque Populaire). Une convention de partenariat a été signée avec la Fondation Marocaine pour l'Éducation Financière (FMEF) en vue de soutenir l'autonomisation des femmes migrantes et leur intégration socio-économique durable. Des discussions et des interventions lors des panels du projet ont également été organisées avec la banque Al Barid et la banque populaire, par le biais de leurs deux fondations (Fondation Création d'Entreprise et Fondation Attawfiq microfinance).

De manière générale, l'implication d'acteurs externes dans les TOT et l'ouverture aux institutions marocaines sont des éléments cruciaux pour l'appropriation du projet et le renforcement de la durabilité de son offre. En effet, le rapprochement entre les institutions marocaines et les femmes participant à la migration circulaire contribuera à sensibiliser les responsables des institutions aux

vulnérabilités, aux besoins spécifiques et aux conditions de ces femmes. Cependant, il est fortement recommandé de formaliser les discussions et d'institutionnaliser la dynamique lancée dans le cadre du projet WAFIRA selon une approche pluri-acteurs pour assurer la durabilité de l'offre.

R6 : Une analyse des marchés régionaux et de leurs potentialités entrepreneuriales est développée

Le résultat 6 est centré sur la réalisation d'études et d'analyses des marchés régionaux, principalement dans les deux régions ciblées par les actions du projet WAFIRA, à savoir RSK et TTA. L'objectif est d'identifier les opportunités prometteuses pour le développement de projets portés par les femmes qui participent à la migration circulaire. Pour mesurer les progrès accomplis dans la réalisation de cet objectif, deux indicateurs ont été formulés :

- Indicateur 2.6.a : Nombre d'idées d'affaires identifiées qui sont adaptées aux potentialités régionales pour les femmes participant à la migration circulaire ;
- Indicateur 2.6.b : Une liste des besoins en compétences entrepreneuriales chez les femmes est élaborée.

Il est important de noter que le système de suivi et d'évaluation de l'OIT ne fournit pas d'informations spécifiques sur les réalisations de ce résultat. Bien que le Maroc dispose de nombreuses analyses des chaînes de valeur, élaborées soit par les Directions Régionales ou Provinciales de l'Agriculture (DRA/DPA) ou par l'Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH), l'accès à ces documents reste un défi en raison de la complexité technique de leur contenu. Les personnes ayant un niveau de scolarité limité rencontrent des difficultés pour utiliser efficacement les résultats de ces études, même si elles parviennent à obtenir ces documents.

Dans cette perspective, l'évaluation souligne l'importance d'accélérer le processus d'analyse approfondie des filières et des chaînes de valeur avant même de lancer les Activités Génératrices de Revenus (AGR) destinées aux femmes. Cette analyse des chaînes de valeur contribuera à orienter les réflexions des femmes et à guider leurs choix en matière d'AGR en fonction des données disponibles.

R7 : Un catalogue de cours d'enseignement et formation techniques et professionnels adaptés aux besoins des femmes participant à la migration circulaire est développé

À l'instar du résultat 6, le projet attache une grande importance à l'élaboration d'un catalogue de programmes de formation technique et professionnel adaptés aux besoins des femmes participantes à la migration circulaire. Dans cette optique, les femmes ciblées dans le cadre de WAFIRA ont déjà bénéficié de plusieurs formations, notamment des formations pré-départ en Espagne et des formations après leur retour au Maroc. Ces formations ont été dispensées par les conseillers de l'ANAPEC ainsi que par les intervenants des institutions impliquées dans le projet. Ces formations ont été conçues en suivant le "parcours de formation et d'accompagnement" élaboré conjointement par les partenaires du projet en mai 2022 et finalisé en juin 2022. Ce parcours a été spécifiquement conçu pour répondre aux besoins des femmes migrantes saisonnières et constitue la pierre angulaire de l'offre de services qui sera « pérennisée » par les services de l'ANAPEC à la fin du projet. L'objectif est de disposer d'une offre de services parfaitement adaptée à la cible.

Cependant, il est important de noter que le système de suivi et d'évaluation de l'OIT ne fournit pas d'informations détaillées sur les réalisations des indicateurs suivants :

- Indicateur 2.7.a : Catalogue / programme de formation disponible
- 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.

Malgré l'absence de données pour ces indicateurs, l'OIT, en collaboration avec ses experts et avec la contribution de l'ANAPEC, a déployé des efforts considérables pour adapter le matériel de formation au profil et aux conditions des femmes ciblées dans le cadre du projet. Cette adaptation a été très bien accueillie par les femmes, notamment grâce à l'utilisation de capsules vidéo de courte durée. Ainsi, les responsables de l'ANAPEC et du ministère de l'Inclusion économique, de la petite entreprise, de l'emploi et des compétences (MIEPEEC), rencontrés dans le cadre de cette évaluation, reconnaissent la performance du projet en matière d'adaptation aux femmes ciblées.

« Parmi les avantages comparatifs de l'OIT, figure cette capacité à adapter et à développer un matériel de formation facile et inclusif », citée par une responsable rencontrée au niveau du partenaire institutionnel au Maroc.

R8 : Les capacités des acteurs marocains intervenant dans l'appui financier et non financiers des femmes participant à la migration circulaire sont renforcées

Pour garantir la durabilité de l'offre de service et faire du projet un premier pas vers l'inclusion socio-économique des femmes participant à la migration circulaire, d'importants efforts ont été déployés pour renforcer les capacités des institutions marocaines. Ces institutions ont été sensibilisées et accompagnées dans le développement d'offres adaptées aux besoins des femmes ciblées. Le tableau ci-dessous présente les résultats obtenus pour les indicateurs de ce résultat :

Tableau 7: Taux de réalisation des indicateurs du résultat 8

Indicateur	Baseline	Cible	Réalisations	Taux de réalisation
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	0	6	5	83%
Indicateur 2.8.b : Nombre de personnes issus d'acteurs marocains intervenant dans l'appui financier et non financiers des femmes participant à la migration circulaire formées	0	20	29	145%
Indicateur 2.8.c : % de satisfaction des personnes formées par rapport aux formations délivrées	NA	80%	94,80%	119%

Source : Suivi des indicateurs du projet WAFIRA, OIT, 2023

Dans le cadre de ce résultat, des performances notables ont été enregistrées par rapport aux taux de réalisation des indicateurs. En effet, le projet a atteint 83% en ce qui concerne les sessions visant à renforcer les capacités des institutions marocaines ciblées, organisant ainsi 5 sessions au lieu des 6 initialement prévues. De plus, l'évaluation à chaud révèle un taux de satisfaction des bénéficiaires de la formation de 94,8%, dépassant ainsi largement l'objectif initial de 80%.

Ce processus de renforcement des capacités des acteurs marocains a été concrétisé grâce à l'implication des partenaires marocains dans la formation des formateurs (ToT) sur l'approche de l'Organisation internationale du Travail (OIT) « GET Ahead », ainsi que par le biais de sessions de formation et d'un cours en ligne sur l'éducation financière dispensé par le Centre international de formation de l'OIT. Dans le cadre du processus de certification GET Ahead, les formateurs ont assuré la formation et l'encadrement des femmes ciblées dans le cadre du projet WAFIRA (réplication des formations auprès de la cible).

D'une manière générale, l'évaluation démontre que le taux global d'atteinte des résultats du projet à ce stade est de 78,47%⁴. Ce taux démontre une bonne performance globale en matière des taux de réalisation des indicateurs de résultat.

⁴ Taux calculé sur la base des moyennes des taux enregistrés au niveau de l'atteinte des indicateurs de résultat.

3. Efficience des ressources utilisées

En matière d'efficience et d'utilisation des ressources, l'évaluation note des éléments positifs, mais elle met également en évidence des domaines nécessitant des améliorations pour optimiser l'efficience financière. Dans ce contexte, l'évaluation révèle les éléments suivants :

Appréciation de l'efficience de la gestion des ressources financière

Tableau 8: Appréciation de l'efficience de la gestion des ressources financière

Les éléments de la performance de l'efficience RF	Les points à améliorer
<ul style="list-style-type: none"> • La bonne répartition des coûts entre les années du projet (selon les entretiens), • Pas d'argent gâché dans le cadre du projet (les politiques d'achat et la gestion des subventions bien maîtrisées), • Taux de consommation des budgets (maîtrise de la gestion financière du projet), • La rigueur et la transparence des rapports de suivi financier des subventions, • Flexibilité et arrangement des partenaires pour le bon déroulement des actions du projet, • Concertation et approche pluri-acteurs dans l'attribution des subventions aux femmes ciblées par le projet, • L'importance des subventions accordées aux femmes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ressources financières insuffisantes pour une atteinte satisfaisante des résultats en matière de durabilité des AGRs, • Trop d'activités par rapport au budget mis à la disposition du projet, • La planification du déboursement des bourses aurait probablement dû être réfléchie plus attentivement lors de la rédaction du projet.

Source : *Élaboration propre*

Il est évident que les éléments de performance en matière d'efficacité des ressources financières ont joué un rôle crucial dans le succès et la gestion responsable du projet. La répartition équilibrée des coûts sur la durée du projet, ainsi que la transparence et la qualité des rapports financiers ont tous contribué à optimiser l'utilisation des ressources financières disponibles.

La performance de l'efficience des ressources financières du projet renvoie également à la part du budget qui est directement allouée aux bénéficiaires finaux. À cet égard, la subvention accordée aux femmes et les dépenses engagées pour leur formation et leur accompagnement représentent une part importante du budget du projet. Selon les informateurs clés, cela démontre une grande responsabilité du projet et de ses politiques d'intervention. Toutefois, il est fortement recommandé de calculer et de communiquer la part du budget allouée directement aux bénéficiaires finaux pour démontrer à quel point le projet respecte les normes et les standards internationaux en matière de gestion des projets de coopération internationale.

Cependant, il est essentiel de reconnaître les domaines à améliorer. La subvention accordée aux femmes n'est pas suffisante pour concrétiser les AGR autonomes et atteindre les résultats attendus, soulignant ainsi la nécessité de renforcer la mutualisation des efforts et des ressources avec d'autres programmes de financement et de soutien à la création d'AGR en milieu rural et l'encouragement des femmes à investir de leur épargne propre dans le projet.

De plus, le nombre élevé d'activités par rapport aux ressources financières disponibles risque de conduire le projet à se concentrer sur les aspects quantitatifs plutôt que sur la qualité des résultats.

Effizienz de l'usage des ressources humaines du projet

Tableau 9: Effizienz de l'usage des ressources humaines du projet

Les éléments de la performance de l'effizienz RH	Les points à améliorer
<ul style="list-style-type: none"> • Équipe performante au niveau de l'OIT • Stabilité au niveau de l'équipe de gestion de projet • Transfert de compétences et accompagnement des équipes à travers la mobilisation des experts de l'OIT selon les domaines de compétences • Engagement des partenaires pour l'amélioration des mécanismes de travail • Mobilisation des représentant-e-s des institutions bénéficiaires de la TOT pour l'intervention auprès des femmes WAFIRA • Prédiposition de l'ensemble des parties prenantes pour la réussite du projet • Mobilisation et implication forte des équipes de l'ANAPEC au niveau central et au niveau des sites de mise en œuvre di projet • Support managérial et lien hiérarchique en faveur du projet 	<ul style="list-style-type: none"> • Des difficultés d'ordre logistique en Espagne.

Source : Élaboration propre

L'effizienz de la gestion des ressources humaines dans le cadre du projet est indiscutable. L'équipe se distingue par sa performance exceptionnelle, aussi bien au niveau de l'équipe de gestion du projet que des experts de l'OIT mobilisés dans le projet, chacun dans son domaine de compétence. La stabilité au sein de l'équipe et la mise en place d'un transfert de compétences efficace grâce à la formation des formateurs constituent des atouts majeurs.

4. Efficacité du dispositif de gestion

Conception et gestion du projet

En ce qui concerne le dispositif de gestion du projet, il est essentiel de souligner que le projet a mis en place des mécanismes visant à assurer une gouvernance efficace et à impliquer toutes les parties prenantes dans cette phase pilote. À cet égard, les entretiens avec les informateurs clés révèlent que les organes de gouvernance établis dans le cadre du projet fonctionnent de manière satisfaisante. Parmi ces organes de gouvernance, le Comité de Pilotage (COFIL) se consacre à la présentation de l'avancement du projet et veille à son alignement sur les agendas des institutions impliquées. Les données de l'évaluation montrent également que les partenaires sont pleinement fonctionnels et fortement impliqués au niveau du comité technique du projet. En outre, une unité de coordination du projet a été mise en place pour organiser des discussions entre les partenaires de la mise en œuvre concernant la gestion et le suivi du projet.

Outre ces organes de gouvernance, les données de l'évaluation mettent en évidence la réussite de l'OIT dans la gestion efficace du projet. À cet égard, le mécanisme de gestion se caractérise par : i) la recherche continue de solutions pour impliquer et concerter les partenaires, ii) le partage d'informations, iii) des relations positives avec l'ensemble des parties prenantes.

Suivi et évaluation (S&E)

En ce qui concerne le suivi et l'évaluation, l'évaluation souligne l'importance du suivi systématique adopté par l'OIT selon les indicateurs spécifiquement élaborés pour le suivi et l'évaluation du projet (qui ne correspondent pas nécessairement aux indicateurs du cadre logique). Les indicateurs sont actualisés en fonction de la mise en œuvre des activités du projet. Cependant, l'évaluation relève un

manque d'implication des femmes bénéficiaires et des partenaires de la mise en œuvre dans le suivi et l'évaluation. Il est donc important de mentionner que les indicateurs ne sont pas ventilés par sexe.

En ce qui concerne la conception du projet, l'évaluation identifie les éléments suivants : i) le nombre élevé de résultats par rapport à la taille du projet, ii) un nombre élevé d'indicateurs, dont la majorité sont liés aux processus et non aux résultats, iii) une concentration sur les aspects quantitatifs plutôt que qualitatifs.

Visibilité et communication

Pour un projet pilote, la communication revêt une grande importance. Dans cette optique, le projet WAFIRA a bénéficié d'une communication constructive en Espagne et au Maroc. Un site web a été créé, comprenant des maquettes et des capsules vidéo de grande qualité. En plus de ce site, des articles de presse, des reportages télévisés et des brochures ont été diffusés en Espagne et au Maroc. Le projet dispose également d'une chaîne YouTube pour diffuser les capsules vidéo. De plus, des groupes WhatsApp ont été constitués pour faciliter la diffusion de l'information et le suivi des activités auprès des bénéficiaires directs des deux cohortes.

La communication et la visibilité du projet sont étroitement surveillées ; en effet, l'ensemble des publications relatives au projet sont répertoriées et archivées par l'équipe de gestion du projet au sein de l'OIT.

5. Orientations vers l'impact

Le projet pilote WAFIRA reste fidèle à son objectif initial, qui consiste à promouvoir l'autonomisation socio-économique des femmes participant à la migration circulaire. Il a mis en place diverses activités de formation et de mobilisation des acteurs au Maroc et en Espagne en vue d'une intervention concertée et efficace. Les données de l'évaluation montrent que le projet a déjà enregistré d'importantes performances, tout en faisant face à des défis.

De manière intelligente, les responsables du projet ont procédé à la sélection des femmes après les avoir sensibilisées, informées, et évalué leurs capacités et motivations entrepreneuriales de manière concertée entre les acteurs clés au Maroc et en Espagne. Les femmes ont été mobilisées en deux cohortes. L'évaluation démontre que les erreurs et les limitations rencontrées avec la première cohorte ont été surmontées avec la deuxième cohorte. Les partenaires clés rencontrés lors de l'évaluation ont salué les efforts de l'équipe WAFIRA au Maroc et en Espagne pour ajuster les calendriers et les méthodes d'intervention en fonction des leçons tirées de la première cohorte.

La performance du projet réside également dans les efforts déployés par les équipes de WAFIRA pour atténuer les défis liés au taux d'abandon lors de la mobilisation des femmes. Un groupe de coordination technique de médiateurs a été mis en place en collaboration avec le SEM et l'OIT pour minimiser les effets de l'abandon sur le rythme et les résultats du projet. Ce groupe s'occupe du remplacement des femmes et de la réactivation d'autres femmes pour garantir leur engagement continu dans le projet. Certains partenaires ont exprimé des préoccupations quant à la sélection des participantes, se limitant uniquement à celles travaillant avec les fermes impliquées dans Cooperativas.

Les données de l'évaluation indiquent également que le succès du projet est lié à l'approche adoptée pour former les femmes et les partenaires. Le projet a choisi de renforcer les capacités et de développer de bonnes pratiques en matière d'accompagnement et d'autonomisation des femmes impliquées dans la migration circulaire. L'implication des acteurs, que ce soit au niveau de l'ANAPEC ou d'autres institutions, dans les formations et le processus de certification a montré des résultats positifs, malgré des problèmes de coordination avec certaines institutions, notamment l'ANAPEC en ce qui concerne la mobilisation des conseillers techniques pour la formation.

Pour les femmes bénéficiaires, les formations en entrepreneuriat, gestion coopérative et éducation financière sont essentielles non seulement pour les activités génératrices de revenus, mais aussi pour

améliorer la qualité de vie de ces femmes et de leurs familles, grâce à une meilleure gestion des finances.

En dépit des défis liés à la gestion du temps et à la disponibilité des femmes, WAFIRA propose des formations en suivant le "parcours de formation et d'accompagnement" élaboré par les partenaires du projet. L'objectif principal est de répondre de manière appropriée aux besoins des femmes migrantes saisonnières. Ce parcours de formation revêt une importance cruciale, car il constitue la pierre angulaire de l'offre de services qui sera pérennisée par les services de l'ANAPEC à la clôture du projet. Cette pérennisation permettra de garantir une offre de services spécifiquement adaptée à la cible visée. La structure de ce parcours de formation est la suivante :

- Section A : Formation pré-départ
- Section B : Activités d'intégration et de formation en Espagne
- Section C : Formation à l'entrepreneuriat après le retour
- Section D : Coaching d'entrepreneuriat pré-crédation
- Section E : Enseignement à distance (pendant que les bénéficiaires sont en Espagne)
- Section F : Coaching en entrepreneuriat post-crédation
- Section G : Formation technique
- Section H : Subventions de démarrage et suivi financier

La performance du projet réside également dans l'adaptation du matériel de formation aux conditions et aux profils des femmes. Du matériel de formation a été spécialement conçu pour les participantes au projet que ce soit pour les activités de formation en Espagne ou au Maroc. Au Maroc, l'utilisation accrue de supports vidéo et podcasts en dialecte local (Darrija) dans les modules des manuels GET Ahead et Financial Education a favorisé une approche participative et interactive tout au long de la formation, avec l'intégration de jeux, d'exercices pratiques en groupe, d'histoires réelles et d'études de cas.

Cependant, il est important de souligner que les succès en matière d'ingénierie de la formation ne doivent pas occulter l'importance de renforcer la place des femmes dans l'éducation et l'accompagnement des autres femmes, selon une approche d'éducation par les pairs. Ce processus pourrait être concrétisé en renforçant l'accompagnement des profils types de la première cohorte qui ont réussi, en favorisant la communication autour de ces profils, en encourageant les interactions entre les femmes et en facilitant les échanges structurés et informels entre elles (Peer to Peer).

En ce qui concerne les activités génératrices de revenus, bien que certaines femmes de la première cohorte aient déjà lancé leurs projets, elles n'ont pas encore été pleinement développées. Les femmes estiment que ces AGR contribueront à améliorer les conditions de vie des ménages. Cependant, la triangulation des données de l'évaluation indique que les AGR ne sont pas encore bien structurées. Certains AGR ont été lancés même avant l'analyse des filières, se basant uniquement sur le potentiel, compétences, les expériences, et sur les préférences des femmes. Les femmes rencontrées dans le cadre de l'évaluation mentionnent qu'elles continueront à participer aux campagnes de récolte en Espagne, quel que soit le degré de rentabilité de leurs projets. Dans ce sens, il est essentiel, lors de la deuxième phase du projet, d'analyser les compétences et les aptitudes entrepreneuriales et managériales des membres des familles des femmes impliquées dans les AGR. De plus, il est nécessaire d'organiser des sessions d'information et de sensibilisation adaptées à cette population. L'engagement affectif des membres des familles des femmes contribuera à renforcer leur appropriation des AGR et à assurer la durabilité du projet à long terme.

6. Durabilité

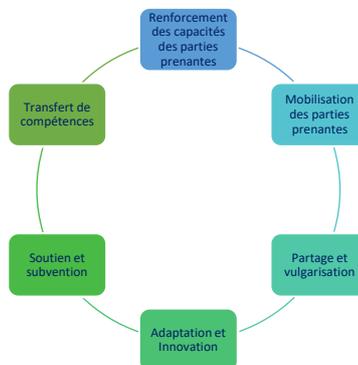
Dans le cadre de cette évaluation à mi-parcours, trois éléments se dégagent de l'analyse et sont en relation avec le critère de durabilité. Le premier élément concerne la pérennité des résultats déjà obtenus par le projet. Le deuxième élément se concentre sur la durabilité des acquis réalisés jusqu'à

présent. Enfin, le troisième élément concerne la pérennité des partenariats établis dans le cadre du projet.

Appropriation institutionnelle : L'appropriation institutionnelle est un élément crucial à mettre en avant dans cette évaluation à mi-parcours, car elle est essentielle pour garantir la durabilité des résultats du projet. Les données recueillies lors de l'évaluation indiquent que le projet est globalement bien accueilli par l'ensemble des acteurs clés, tels que le ministère, l'ANAPEC, ainsi que d'autres intervenants de la société civile. Cependant, il est important de noter que malgré cet accueil favorable et cet engagement marqué des acteurs, cela ne s'est pas encore traduit, à ce stade, par des offres spécifiquement adaptées aux femmes migrantes. De plus, il est essentiel de souligner qu'il est important de rapporter et de communiquer autour de la contribution du projet à l'objectif de 100000 entrepreneurs d'Ana Moukawil. Cela met en évidence la nécessité de renforcer davantage les actions visant le renforcement de l'appropriation stratégique du projet et de ses résultats au cours de la seconde moitié de sa mise en œuvre.

Durabilité des résultats : Dans cette section, il sera question de présenter une analyse thématique des succès du projet. Dans ce sens, la réussite du projet est perçue au niveau des thématiques présentées dans le schéma suivant :

Figure 4: Analyse thématique



Source : Élaboration propre en fonction des constatations de l'évaluation

Les succès du projet "WAFIRA" démontrent clairement la pérennité de ses résultats à travers plusieurs éléments essentiels :

1. Taux élevé de renforcement des compétences : L'une des réalisations les plus marquantes du projet est le renforcement significatif des compétences des femmes ciblées. Grâce à des formations ciblées et à un accompagnement adapté, ces femmes ont acquis des compétences essentielles qui vont au-delà du projet, les préparant ainsi à mieux affronter les défis de la migration circulaire et de l'entrepreneuriat.
2. Sensibilisation accrue des parties prenantes avant le départ : Le projet a réussi à sensibiliser non seulement les femmes participantes, mais aussi l'ensemble des parties prenantes impliquées dans la migration circulaire. Cela a contribué à une meilleure compréhension des enjeux et des besoins spécifiques des femmes migrantes, ce qui devrait perdurer dans le temps.
3. Subvention des projets des femmes participantes dans la migration circulaire : En offrant un soutien financier aux projets des femmes migrantes, le projet a créé une source de revenus durable pour elles. Ces subventions ont le potentiel de générer des avantages économiques à long terme, renforçant ainsi la stabilité financière des bénéficiaires.
4. Égalité des sexes et renforcement du leadership des femmes : Le projet a contribué à promouvoir l'égalité des sexes en renforçant le leadership des femmes. En donnant aux femmes les moyens de prendre des décisions et de jouer un rôle actif dans leurs communautés, il a jeté les bases d'un changement social durable.

5. Expérimentation et développement d'une offre de service pour l'insertion socio-économique des femmes participantes : Le projet a développé une offre de services spécifiquement conçue pour faciliter l'insertion socio-économique des femmes migrantes. Cette initiative pourrait servir de modèle pour d'autres programmes similaires, renforçant ainsi l'impact à long terme.
6. Nouvelle approche pour faire de la migration un choix et non une obligation pour les femmes vulnérables : Cette transformation pourrait influencer positivement les futures générations de femmes vulnérables.
7. Formation des équipes et expertise locale : Le transfert de connaissances et de compétences aux équipes locales est un élément clé de la pérennité. Les membres de l'écosystème entrepreneurial formés (le personnel de l'ANAPEC et des autres partenaires) sont mieux préparés à continuer à soutenir les femmes migrantes même après la fin du projet.
8. Transfert de compétences et engagement des partenaires : Le projet a établi des partenariats solides et a favorisé le transfert de compétences. Ces relations et cet engagement continu des partenaires sont un gage de pérennité, car ils continueront à travailler ensemble pour atteindre les objectifs communs, même après la clôture du projet.

En somme, le projet "WAFIRA" a jeté des bases solides pour la pérennité de ses résultats en renforçant les capacités, en changeant les mentalités et en établissant des partenariats forts. Ces éléments combinés garantissent que les bénéficiaires du projet continueront à se faire sentir à long terme, contribuant ainsi de manière significative à l'autonomisation des femmes migrantes.

Durabilité des capacités renforcées par le projet : Le projet WAFIRA a joué un rôle positif dans le renforcement des capacités de plusieurs parties prenantes. Les résultats de l'évaluation démontrent qu'en plus des femmes ciblées par WAFIRA, ce dernier a renforcé les capacités des représentants des institutions marocaines concernées par l'intervention auprès des femmes et dans le domaine de l'entrepreneuriat (notamment l'ANAPEC). De plus, ces représentants ont été impliqués dans l'intervention auprès des femmes ciblées par le projet WAFIRA. En ce qui concerne l'ANAPEC, ses représentants ont joué un rôle crucial dans la conception et la mise en œuvre des activités auprès des bénéficiaires aux niveaux centraux et régionaux (coordination) et locaux (mise en œuvre) par exemple pour les actions de sensibilisation, formations, accompagnement, finalisation des Business Modèles Canvas et création des AGR sous statut auto-entrepreneur, décision sur l'octroi des subventions etc. Les sessions de formation ont abordé à la fois des aspects programmatiques et managériaux.

La pérennité du renforcement des capacités renvoie à l'utilisation des connaissances acquises par les participants. Par exemple, les cadres formés dans le cadre de la certification utilisent l'approche dans l'intervention auprès des femmes.

7. Genre

L'analyse du degré d'intégration des principes transversaux des Nations Unies dans le projet révèle les résultats suivants :

En ce qui concerne le genre et les droits humains, l'évaluation met en évidence les points suivants :

- Le projet adopte une approche fondée sur les droits humains, mettant particulièrement l'accent sur les droits des femmes, et accorde une grande importance à la recherche de mécanismes visant à renforcer l'insertion socio-économique des femmes vulnérables.
- Il se concentre sur la promotion de l'égalité des sexes et le renforcement du leadership des femmes.
- Il établit un lien significatif entre le projet et sa contribution à la promotion de l'égalité des sexes, documentant et diffusant son rôle dans le cadre du partenariat pour la réalisation des Objectifs de développement durable Maroc/ONU 2023-2027.
- L'évaluation constate le succès du projet dans la mise en œuvre d'interventions conformes aux principes de l'approche de genre. Cependant, elle souligne également l'importance de systématiser cette approche en se basant sur des preuves scientifiques.

- Toutefois, elle pointe un manque de rapport analytique sur les contributions du projet à la réduction des inégalités de genre, ainsi qu'un défaut de désagrégation des indicateurs du projet.

En ce qui concerne le principe d'inclusion et de ne laisser personne pour compte, l'évaluation souligne que le projet mérite d'être salué pour sa focalisation sur les groupes de femmes vulnérables souvent exclus des autres programmes d'entrepreneuriat. Les focus groupes réalisés avec ces femmes révèlent que les seules interventions en leur faveur concernaient précédemment leur accompagnement en vue de la migration circulaire. Par conséquent, il est démontré qu'avant le projet, aucune intervention spécifique et adaptée visant à favoriser l'autonomisation durable de ces femmes n'était mise en place par les acteurs au niveau national. En conséquence, le projet n'établit pas de barrières discriminatoires, telles que des exigences en matière d'enseignement formel excessivement élevées. Des efforts ont été déployés pour adapter le matériel de formation aux profils des femmes ciblées.

8. Autres thèmes transversaux

En ce qui concerne l'intégration dans la conception et la mise en œuvre du projet, plusieurs aspects essentiels méritent d'être notés, notamment le tripartisme, le dialogue social et les normes internationales du travail :

- Le projet ne se focalise pas exclusivement sur la création d'emplois, mais vise avant tout à promouvoir l'entrepreneuriat féminin. Son objectif principal est de contribuer à l'autonomisation durable des femmes qui ont été exclues des autres programmes d'autonomisation déjà existants au Maroc.
- Le projet favorise également l'inclusion des syndicats et des organisations représentatives des entreprises au sein de ses instances de gouvernance. Cette approche vise à susciter un changement sociétal significatif en ce qui concerne l'autonomisation des femmes en milieu rural.
- Une attention toute particulière est accordée à la promotion et au respect des normes internationales du travail. Dans cette optique, des activités de sensibilisation sont mises en place pour informer les femmes sur leurs droits et responsabilités en tant que travailleuses saisonnières avant leur engagement dans le projet. De plus, le projet veille à préserver la dignité des femmes ciblées, qu'elles soient entrepreneuses ou travailleuses saisonnières.

En ce qui concerne le développement durable et la lutte contre les changements climatiques, l'équipe de l'OIT est en train d'identifier les secteurs à fort potentiel en matière de "économie verte". Cette démarche vise à encourager l'entrepreneuriat durable pour les femmes dans deux régions spécifiques ciblées par le projet WAFIRA. Ces efforts ont pour objectif de déterminer les opportunités entrepreneuriales "vertes" dans lesquelles les femmes rurales peuvent s'intégrer grâce à l'entrepreneuriat.

11. CONCLUSIONS

Conclusion 01 – Pertinence

L'évaluation de la pertinence, de l'alignement stratégique et de la validité du projet WAFIRA révèle une initiative prometteuse visant à autonomiser les femmes migrantes saisonnières. Le projet s'inscrit solidement dans les priorités nationales et internationales, notamment les Objectifs de développement durable, l'UNDAF, et les objectifs de l'OIT. Les efforts pour remodeler le cadre logique en y intégrant des résultats escomptés et des indicateurs dénotent une compréhension partagée de l'importance de l'autonomisation des femmes migrantes saisonnières. Cependant, des défis subsistent, notamment l'absence d'une théorie du changement explicite et la prédominance d'indicateurs de processus. Ainsi, une révision continue du cadre logique est recommandée pour garantir une progression cohérente vers les objectifs du projet. Dans l'ensemble, WAFIRA présente une opportunité significative de contribuer à l'autonomisation des femmes migrantes saisonnières, mais une vigilance continue et des ajustements sont nécessaires pour maximiser son impact.

Conclusion 02 – Efficacité – OS1

Le projet WAFIRA a démontré des performances significatives dans la réalisation de ses objectifs et dans la promotion de l'autonomisation des femmes participant à la migration circulaire entre le Maroc et l'Espagne. Les indicateurs de suivi et d'évaluation révèlent des résultats encourageants, notamment en ce qui concerne la sensibilisation pré-départ, la création d'Activités Génératrices de Revenus (AGR), la sensibilisation à l'enregistrement à la CNSS et l'accès au financement des AGR (par le biais de subventions). Ces réalisations sont le fruit d'une approche holistique qui intègre la formation, l'accompagnement personnalisé et la sensibilisation. Cependant, des défis subsistent, notamment la création de quelques AGR avant même l'analyse des filières et l'identification des niches porteuses. Pour garantir la durabilité des AGR et renforcer l'autonomisation des femmes, il est crucial que le projet continue d'innover et de s'adapter aux besoins spécifiques des femmes migrantes saisonnières, en s'appuyant sur les leçons apprises et en exploitant les opportunités de financement gouvernemental.

Conclusion 03 – Efficacité – OS2

Le projet WAFIRA a démontré une efficacité et une performance remarquables dans la réalisation de son deuxième objectif spécifique visant à renforcer les institutions marocaines pour une prestation adaptée de services financiers et non financiers en soutien à l'activité entrepreneuriale des femmes participant à la migration circulaire. Les résultats obtenus, tels que le dépassement des objectifs de formation en partenariat avec des institutions marocaines, la mobilisation des acteurs externes, l'adaptation des programmes de formation aux besoins des femmes, et le renforcement des capacités des acteurs marocains, sont autant d'indicateurs positifs de l'efficacité du projet. Cependant, pour garantir la durabilité de ces réussites, il est essentiel de formaliser et d'institutionnaliser la collaboration avec les institutions marocaines, tout en maintenant un engagement continu envers l'autonomisation des femmes migrantes. Le projet WAFIRA a posé des bases solides, mais il est nécessaire de poursuivre ces efforts pour assurer un impact à long terme et une intégration socio-économique durable des femmes participantes à la migration circulaire au Maroc.

Conclusion 04 – Efficacité et modalité de gestion

L'évaluation de l'efficacité du projet WAFIRA met en lumière des aspects positifs ainsi que des domaines nécessitant des améliorations. En ce qui concerne l'efficacité des ressources financières, le projet a réussi à maintenir une répartition équilibrée des coûts, à éviter le gaspillage d'argent, à maîtriser la gestion financière et à fournir des rapports financiers transparents. Cependant, des défis subsistent, notamment une insuffisance de ressources pour atteindre les résultats escomptés et un déséquilibre entre les activités et le budget disponible. En ce qui concerne l'efficacité des ressources humaines, l'équipe du projet s'est distinguée par sa performance en matière de gestion, de mobilisation et de coordination des actions du projet. En ce qui concerne le dispositif de gestion, les organes de gouvernance fonctionnent de manière satisfaisante, mais il est essentiel d'impliquer davantage les femmes bénéficiaires et les partenaires dans le suivi et l'évaluation. La communication et la visibilité du projet ont été bien gérées, avec une utilisation judicieuse des médias et des outils de communication.

Conclusion 05 – Orientation vers l'impact et durabilité

Le projet WAFIRA se démarque par son engagement envers l'impact durable, ayant réussi à renforcer les compétences des femmes migrantes, à sensibiliser les parties prenantes, à soutenir financièrement leurs projets, à promouvoir l'égalité des sexes, à développer des services adaptés, à transformer la migration en un choix, et à former efficacement les équipes locales tout en établissant des partenariats solides. Ces éléments combinés assurent la pérennité des résultats obtenus et des capacités renforcées, contribuant ainsi de manière significative à l'autonomisation socio-économique des femmes migrantes, ce qui en fait un modèle exemplaire en matière de développement durable et d'impact positif. Toutefois, la question d'appropriation institutionnelle nécessite un focus durant la deuxième période du projet.

Conclusion 06 – Intégration des principes transversaux

L'intégration transversale des principes des Nations Unies, notamment en ce qui concerne le genre, l'inclusion, le tripartisme, le dialogue social, les normes internationales du travail, le développement durable et la lutte contre les changements climatiques, dans le projet WAFIRA est indéniablement un élément central de sa réussite. Le projet adopte une approche fondée sur les droits humains, en mettant un accent particulier sur l'autonomisation des femmes vulnérables, la promotion de l'égalité des sexes et le respect des normes internationales du travail. Il parvient à cibler des groupes de femmes souvent exclus, tout en cherchant à les intégrer dans des opportunités entrepreneuriales durables. Cependant, des lacunes subsistent, notamment dans la mesure de l'impact sur la réduction des inégalités de genre et la désagrégation des indicateurs. Malgré ces défis, le projet WAFIRA incarne un modèle prometteur d'intégration des principes transversaux des Nations Unies, offrant ainsi un espoir pour un avenir plus équitable et durable pour les femmes rurales au Maroc.

12. LEÇONS APPRISSES ET BONNES PRATIQUES

Pendant la première période du projet WAFIRA, plusieurs leçons ont été tirées et des bonnes pratiques ont été identifiées :

1. **Proximité et apprentissage dans l'intervention** : Le fait de commencer l'accompagnement avec de petits groupes de femmes lors de la première cohorte et de prendre en compte les lacunes et les contraintes de cette expérience dans l'intervention auprès de la cohorte 2 s'est révélé être une bonne pratique.
2. **Mobilisation des acteurs institutionnels et de la société civile spécialisés dans le domaine de l'entrepreneuriat** : Il est apparu clairement que l'alignement des projets sur les priorités des acteurs facilite leur mobilisation et leur implication dans le projet. Cependant, il est essentiel de noter que cette implication ne garantit pas automatiquement une appropriation réussie. Par conséquent, il est important d'explorer d'autres mécanismes visant à renforcer l'appropriation et la durabilité de l'offre de services développée dans le cadre du projet.
3. **Expérimentation et développement d'une offre de service pour l'insertion socio-économique des femmes participantes** : Le projet a créé une offre de services spécialement conçue pour faciliter l'insertion socio-économique des femmes migrantes. Cette initiative pourrait servir de modèle pour d'autres programmes similaires, renforçant ainsi l'impact à long terme.
4. **Nouvelle approche pour faire de la migration un choix plutôt qu'une obligation pour les femmes vulnérables** : Le projet favorise une approche d'autonomisation socio-économique des femmes migrantes à travers le renforcement de leurs capacités, la subvention de leurs AGR et l'accompagnement de leurs projets pour assurer une durabilité à long terme. Cette transformation pourrait avoir un impact positif sur les futures générations de femmes vulnérables.
5. **Formation des équipes et expertise locale** : Le transfert de connaissances et de compétences aux équipes locales est un élément clé de la pérennité du projet. Les membres locaux formés seront mieux préparés à continuer à soutenir les femmes migrantes même après la fin du projet.
6. **Transfert de compétences et engagement des partenaires** : Le projet a établi des partenariats solides et a favorisé le transfert de compétences. Ces relations et cet engagement continu des partenaires garantissent la pérennité, car ils continueront à travailler ensemble pour atteindre les objectifs communs, même après la clôture du projet.
7. **Adaptation du matériel de formation** : Compte tenu du manque de connaissance du véritable profil de la femme participante dans la migration circulaire, les équipes du projet ont consacré d'importants efforts pour adapter le contenu et le matériel de formation en fonction du profil cible, après évaluation des connaissances.

8. **Numérisation** : Dans le cadre du projet WAFIRA, en prenant en considération le profil de la femme participante dans la migration circulaire, une bonne pratique a émergé : l'utilisation de contenu numérisé (tel que des vidéos, podcasts et des cours en ligne) en complément des formations classiques.
9. **Complémentarité de l'offre du projet** : Le projet WAFIRA se caractérise par sa complémentarité, car il englobe divers domaines tels que la sensibilisation, la formation, l'accompagnement, la subvention, le plaidoyer et la mobilisation des acteurs. De plus, il accorde une grande importance à la question de la protection sociale.

13. RECOMMANDATIONS

A l'issue de l'analyse des résultats et des rencontres avec les parties prenantes, plusieurs recommandations sont formulées afin d'orienter la conception et la mise en œuvre des futures interventions :

R1 : Théorie de changement et reconduite du projet

Destinataire	OIT et SEM	Niveau de priorité	Haut	Implication temporelle	Long terme	Implication des ressources	Faible
<p>Prenant en considération le cycle migratoire des femmes participant à la migration circulaire et les contraintes rencontrées en relation avec la disponibilité des femmes, l'évaluation recommande de poursuivre le projet pour une nouvelle phase. Au cours de cette extension, il est primordial d'élaborer une théorie du changement (ToC) solide et de définir des indicateurs de performance (de nature qualitative) afin d'évaluer les évolutions et les orientations favorisant la concrétisation des transformations visées. La ToC devrait exposer de manière explicite la manière dont les actions entreprises dans le cadre du projet contribueront à l'atteinte des résultats escomptés ainsi qu'aux objectifs globaux.</p> <p>Par ailleurs, l'évaluation préconise également de formuler les indicateurs au niveau des résultats plutôt qu'au niveau des activités.</p>							

R2 : Alignement stratégique du projet

Destinataire	OIT	Niveau de priorité	Haut	Implication temporelle	Long terme	Implication des ressources	Faible
<p>Le projet démontre un bon niveau en matière de son alignement avec les ODDs et avec les orientations stratégiques du Maroc. Toutefois, l'évaluation démontre le niveau moyen en matière d'appropriation institutionnelle. Dans ce sens, l'évaluation recommande de continuer les efforts entrepris pour assurer l'alignement du projet avec les ODD, le cadre du partenariat Maroc/ONU et avec les priorités du Maroc pour donner plus de chance à la mobilisation des partenaires institutionnels au niveau du Maroc.</p>							

R3 : Durabilité des acquis du projet

Destinataire	OIT et SEM	Niveau de priorité	Haut	Implication temporelle	Long terme	Implication des ressources	Moyenne
<p>La durabilité des acquis du projet et le renforcement de l'innovation stratégique sont deux éléments clés pour assurer des interventions efficaces au cours de la deuxième phase du projet. Par conséquent, l'évaluation recommande d'élaborer dès maintenant une stratégie visant à pérenniser les acquis du projet et à consolider les réalisations de la première phase.</p>							

R4 : Performance des AGR

Destinataire	OIT et ANAPEC	Niveau de priorité	Haut	Implication temporelle	Long terme	Implication des ressources	Haute
Compte tenu du profil des femmes ciblées par le projet (à faible niveau de scolarité) et malgré les performances mentionnées dans le cadre de cette EMP, les entretiens tenus dans le cadre de cette évaluation montrent l'importance de diriger ces femmes vers les programmes gouvernementaux de financement de projets, tels que l'INDH et Maroc Attamkine. Dans ce sens, il est recommandé d'inclure dans les actions prioritaires du projet pour sa deuxième période un plan visant à établir une cartographie des programmes gouvernementaux de soutien et de financement pour les populations vulnérables, y compris les femmes participant à la migration circulaire, ainsi que la création de vidéos informatives pour faciliter l'accès des femmes à ces opportunités							

R5 : Approche de Peer to Peer

Destinataire	OIT et SEM	Niveau de priorité	Haut	Implication temporelle	Moyenne	Implication des ressources	Faible
Les succès en matière d'ingénierie de la formation ne doivent pas occulter l'importance de renforcer la place des femmes dans l'éducation et l'accompagnement des autres femmes, selon une approche d'éducation par les pairs. Ce processus pourrait être concrétisé en renforçant l'accompagnement des profils types de la première cohorte qui ont réussi, en favorisant la communication autour de ces profils, en encourageant les interactions entre les femmes et en facilitant les échanges structurés et informels entre elles (Peer to Peer).							

R6 : Appropriation de l'offre du projet

Destinataire	ANAPEC & OIT	Niveau de priorité	Haut	Implication temporelle	Haute	Implication des ressources	Faible
Compte tenu de l'importance de l'appropriation de l'offre du projet, il est recommandé de renforcer l'accompagnement de l'ANAPEC dans le développement d'une offre de service, ainsi que dans l'expérimentation de cette offre auprès des femmes dépourvues de tout soutien logistique, technique et financier de la part du projet.							

R7 : Communication autour de la part du budget allouée directement à la cible

Destinataire	OIT	Niveau de priorité	Faible	Implication temporelle	Faible	Implication des ressources	Faible
La performance de l'efficacité des ressources financières du projet renvoie également à la part du budget qui est directement allouée aux bénéficiaires finaux. À cet égard, la subvention accordée aux femmes et les dépenses engagées pour leur formation et leur accompagnement représentent une part importante du budget du projet. Selon les informateurs clés, cela démontre une grande responsabilité du projet et de ses politiques d'intervention. Toutefois, il est fortement recommandé de calculer et de communiquer la part du budget allouée directement aux bénéficiaires finaux pour démontrer à quel point le projet respecte les normes et les standards internationaux en matière de gestion des projets de coopération internationale.							

R8 : Gestion de la connaissance

Destinataire	OIT	Niveau de priorité	Faible	Implication temporelle	Faible	Implication des ressources	Faible
Pour assurer la capitalisation, l'utilisation de la documentation produite dans le cadre du projet et de faire servir le projet comme une référence pour des projets futurs, de préférence de mettre en place un système de gestion de l'information et de l'archivage (SGIA). En effet, la systématisation de l'information produite dans le cadre du projet permettra aux acteurs de l'entrepreneuriat de							

construire et de proposer des actions et des projets qui capitaliser sur les actions du projet et de ne pas proposer des actions déjà mises en place.

R 9 : Focalisation et recentrage des efforts du projet

Destinataire	OIT	Niveau de priorité	Moyen	Implication temporelle	Haute	Implication des ressources	Faible
La concentration excessive sur les aspects quantitatifs, en mettant en œuvre un grand nombre d'activités, peut parfois compromettre la qualité de l'intervention. Dans cette optique, l'EMP recommande de recentrer les efforts du projet, en réduisant le nombre d'activités, tout en renforçant la capitalisation et l'évaluation des résultats de ces actions. Cette approche permettra d'améliorer l'efficacité et l'impact des interventions.							

R10 : Intégration du genre

Destinataire	All partenaires	Niveau de priorité	Haut	Implication temporelle	Haute	Implication des ressources	Haute
L'intégration du genre dans le cadre du projet n'est pas fondée sur l'évidence scientifique ⁵ . Par conséquent, l'évaluation recommande la mise en place d'une stratégie d'intégration de l'approche transformatrice du genre, ainsi que le renforcement des capacités des partenaires pour opérationnaliser cette stratégie de manière efficace.							

⁵ Une stratégie basée sur l'évidence scientifique repose sur la mise en place d'analyses de genre de manière systématique, l'identification des différences d'accès aux DSSR au sein des groupes cibles, la proposition de mesures visant à réduire les inégalités de genre, et enfin la conduite systématique d'une analyse budgétaire pour déterminer la part des fonds allouée directement aux groupes cibles dans le cadre du programme.

ANNEXES

Annexe 1 : Les TdR de la mission d'évaluation à mi-parcours du projet WAFIRA

► Termes de référence

Evaluation interne à mi-parcours du projet WAFIRA

Version 8 mai/2023

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	36 mois
Date de démarrage	14 octobre 2021
Date de fin	30 septembre 2024
Donateur	ICMPD
Coordinateur du projet	Secrétaire d'Etat à la Migration - SEM (Ministère de l'Inclusion, de la Sécurité Sociale et de la Migration, Espagne)
Partenaires du projet	Maroc (MIEPEEC; ANAPEC) ; Espagne (Cooperativas)
Budget total du projet	EUR 3,249,603
Budget activités Maroc	EUR 1,157,400
Type d'évaluation	Evaluation interne à mi-parcours
Période d'évaluation	Juillet-août 2023
Gestionnaire de l'évaluation	Jeanne Schmitt, CTP

1. Contexte de l'action

Le Projet WAFIRA⁶ 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 États 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, coordonné par le Secrétariat d'état à la Migration (SEM) du Ministère espagnol de l'inclusion, de la sécurité sociale et de la migration, est mis en œuvre par l'OIT au Maroc pour une durée de 36 mois jusqu'au mois de septembre 2024 en partenariat étroit avec le Ministère de l'Inclusion Economique, de la Petite Entreprise, de l'Emploi et des Compétences (MIEPEEC) 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.

⁶ 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/africa/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 Hoceïma (TTA).

2.4. Etat des lieux des résultats plus significatifs à mars 2023

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. Au 31 mars 2023, les résultats suivants ont été atteints, dans leur totalité ou en partie :

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

Ce résultat du projet consiste à sensibiliser et informer les femmes migrantes saisonnières participant au programme de migration Maroc-Espagne, travaillant dans les fermes du réseau Cooperativas et venant des régions pilotes RSK et TTA aux bénéfices et conditions de leur participation au projet. Ces activités se font en coopération étroite avec l'ANAPEC en tant que partenaire de mise en œuvre du projet. Cet appui prend la forme de séances d'informations et de sensibilisation dédiées et organisées dans les localités où ces femmes sont enregistrées auprès de l'ANAPEC.

Depuis le début du projet, 291 femmes rurales migrantes saisonnières ont été sélectionnées pour bénéficier du projet WAFIRA sur les 621 femmes sensibilisées au projet. Les bénéficiaires sont réparties en deux Cohortes, la première ayant été sélectionnée en 2021 et la deuxième ayant été sélectionnée en 2022.

- **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 EN PARTIE

Ce résultat du projet consiste à renforcer les capacités des femmes participant au projet au travers d'activités de formation et d'accompagnement selon un parcours adapté et en coopération avec les acteurs de l'écosystème régional. Cet appui prend en compte les caractéristiques des femmes et leurs besoins spécifiques. Les activités englobent les questions d'entrepreneuriat mais aussi d'éducation financière et de développement personnel. L'appui prend également en compte le type d'AGR que les femmes ont décidé de créer (auto-entrepreneur / coopératives).

Les bénéficiaires de la première Cohorte ont suivi le parcours de formation et d'accompagnement développé par le projet WAFIRA⁷ jusqu'au stade de la création (à mars 2023) tandis que les

⁷ Une représentation graphique du parcours est accessible ici :

<https://view.genial.ly/642ed05c57e565001beff252/vertical-infographic-timeline-parcours-wafira-v3>

bénéficiaires de la seconde Cohorte ont bénéficié de formations pré-départ avant leur période de migration en Espagne en 2023.

- **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 EN PARTIE

Ce résultat du projet consiste à renforcer les connaissances des femmes participant au projet au sujet des bénéfices et des démarches pour s'inscrire à la CNSS en tant qu'entrepreneur (travailleur non salarié). Un accompagnement est prévu pour celles qui sont intéressées et ont des projets éligibles.

Toutes les bénéficiaires ont bénéficié de séances d'information et du matériel d'information spécifique a été diffusé auprès d'elles. 24 femmes de la première Cohorte ayant procédé à la création de leur entreprise ont été inscrites à la CNSS.

- **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

Ce résultat du projet consiste à octroyer une subvention à fond perdu pour l'amorçage du projet pour les bénéficiaires ayant suivi les formations et l'accompagnement pré-crédation, ayant créé leur entreprise et ayant présenté un projet satisfaisant au Comité d'Octroi. Le projet vise à faciliter la création d'entreprise avec ce fond d'amorçage dont l'utilisation est suivie d'un point de vue financier.

De la première cohorte, 35 femmes ont reçu une décision positive du Comité d'Octroi quant à l'octroi de la subvention et 24 femmes ont reçu les fonds à mars 2023.

Objectif Stratégique 2 :

- **R.8** : Un soutien au suivi des affaires et une formation aux acteurs marocains est fourni – ACHEVÉ EN PARTIE

Ce résultat du projet consiste à renforcer les capacités de l'écosystème régional et institutions partenaires pour mettre en œuvre une offre de service (formation et accompagnement) adaptée auprès de la cible du projet. Notamment à travers l'organisation de formations de formateurs certifiants, le projet vise à élargir le pool de formateurs disponible en capacité de fournir ces services de manière adaptée.

29 acteurs de l'écosystème ont été formés en formation de formateurs et suivent actuellement un processus de certification selon la méthodologie GET Ahead du BIT. Le même groupe a suivi une formation complémentaire en Education Financière.

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 31 mars 2023.

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	621	78%	En retard	
			2022	15/03/2022	0	200	208	104%	
			2023	15/03/2023	0	600	413	69%	
		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	291	116%	Dépassé	
			2022	30/03/2022	0	50	43	86%	
			2023	30/03/2023	0	200	248	124%	
		Indicateur 1.1.c : % de 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%		0%		
	Jul-22	31/07/2022	NA	60%	97%	162%	Achévé		
	Dec-22	31/12/2022	NA	100%	100%	100%	Achévé		
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		0	250		0%		
			2022	15/12/2022	0	50	39	78%	En bonne voie
			2023	15/12/2023	0	250		0%	
		Indicateur 1.2.b : % de satisfaction des femmes par rapport aux sessions de formation et/ou d'accompagnement délivrées	15/12/2023	NA	80%		0%		
			2022	15/12/2022	NA	70%	98%	140%	En bonne voie
			2023	15/12/2023	NA	80%		0%	
		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	30/01/2024	A déterminer avant chaque formation	80%		0%		
			2023	30/01/2023	A déterminer avant chaque formation	60%		0%	
			2024	30/01/2024	A déterminer avant chaque formation	80%		0%	
		Indicateur 1.2.d : % de femmes dont les plans d'affaires d'AGR sont finalisés	31/12/2023	0%	80%		0%		
	2022	31/12/2022	0%	80%	95%	119%	Dépassé		
	2023	31/12/2023	0%	80%		0%			
Indicateur 1.2.e : % de femmes organisées en entreprises individuelles ou collectives	01/07/2024	A déterminer de manière rétrospective	100%		0%				
	2024	01/07/2024	A déterminer de manière rétrospective	100%		0%			
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		0%		
			2023	31/01/2023	0	50	43	86%	En bonne voie
			2024	31/01/2024	0	250	413	165%	Dépassé
		Indicateur 1.4.b : % de femmes sensibilisées et informées qui sont intéressées à l'enregistrement à la CNSS	31/01/2024	NA	75%		0%		
			2023	31/01/2023	NA	75%	95%	127%	Dépassé
			2024	31/01/2024	NA	75%		0%	
Indicateur 1.4.c : % de femmes intéressées à l'enregistrement à la CNSS qui présentent des projets éligibles	31/05/2024	TBD	50%		0%				
	2023	31/10/2023	TBD	50%		0%			
	2024	31/05/2024	TBD	50%		0%			
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 : Un accord de mise en œuvre avec une institution financière développé et opérationnel	31/11/2022	0	1		0%		
			31/11/2022	0	1		0%		
		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%		0%		
			2023	01/01/2023	0%	25%	65%	260%	Dépassé
	2024	01/07/2024	0%	100%		0%			
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	5	83%		
			2024	01/07/2024	0	6	5	83%	En bonne voie
		Indicateur 2.8.b : Nombre de personnes issus 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%		
			2023	31/08/2023	0	20	29	145%	Dépassé
		Indicateur 2.8.c : % de satisfaction des personnes formées par rapport aux formations délivrées	31/08/2023	NA	80%		0%		
	2023	31/08/2023	NA	80%	94.80%	119%	Dépassé		

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

3.1. Objectif de l'évaluation

Cette évaluation est conduite conformément à la politique du BIT en matière d'évaluation. En effet, tout projet doté d'un budget de plus d'1 million de dollars US et de moins de 5 millions de dollars US est sujet à une évaluation à mi-parcours et à une évaluation finale, dont l'une doit être indépendante.

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.

D'une façon générale, cette évaluation à mi-parcours suivra les directives de l'OIT en matière d'évaluation axée sur les résultats, la liste de contrôle 3 des Directives pour l'élaboration des directives d'ÉVAL, intitulée « Préparation du rapport initial », la liste de contrôle 4 « méthodologies de validation » et la liste de contrôle 5 « Préparation du rapport d'évaluation ».

L'évaluation de mi-parcours porte sur les activités du projet coordonnées par le BIT au Maroc.

3.1.1. Objectifs spécifiques

Plus précisément, cette évaluation de mi-parcours 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 est mis conformément à sa conception et dans quelles mesures observe-t-on des décalages entre le projet tel qu'il est conçu et le projet tel qu'il est 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 et effets initiaux) 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).
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. Examiner les ressources (financières, humaines, expertises...) mobilisées
5. Identifier les contributions du projet aux objectifs de développement durable (OOD), aux objectifs de l'OIT, à l'UNDAF, et à sa synergie avec d'autres projets et programmes ;
6. Identifier les leçons et les bonnes pratiques potentielles pour les principales parties prenantes ;
7. Fournir des recommandations stratégiques aux différentes parties prenantes afin d'améliorer la mise en œuvre des activités du projet et la réalisation des objectifs du projet.

3.2. Utilisateurs de l'évaluation

L'évaluation est destinée principalement : aux gestionnaires du projet (CTP et CN), aux partenaires techniques locaux, au donateur (ICMPD), au coordinateur du projet (SEM), aux constituants de l'OIT et au BIT (Bureau de Pays de l'OIT à Alger - Equipe pour le Travail Dément 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 dans la seconde moitié du projet.

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 en cours et de leur pérennité. Elle examinera toute l'intervention du projet sous la coordination du BIT (c'est-à-dire les résultats des activités mises en œuvre au Maroc) à partir d'octobre 2021 jusqu'au mois de juin 2023. 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'analyse géographique de l'évaluation doit couvrir le Maroc, en particulier les régions identifiées comme cibles à savoir Rabat-Salé-Kénitra (RSK) et Tanger-Téouan-Al Hoceima (TTA), à travers une revue documentaire, des entretiens avec les parties prenantes ainsi que des visites de terrain.

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, validité de la conception, efficacité, efficience, impact et durabilité, genre. 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. 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, les ODDs, 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. 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 ?)
3. 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 ?
4. 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 mettre en place pour y faire face et améliorer les objectifs assignés au projet ?
5. Quelle 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 ?

3.4.1. Performances et efficacité du projet

1. Dans quelle mesure les résultats et les objectifs pourraient être atteints ou sont-ils susceptibles de l'être à la fin du projet ?

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

3.4.2. Efficience des ressources utilisées

1. 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 ? Les moyens mis à la disposition du projet sont-ils utilisés de façon efficiente ? Pourrait-on obtenir les mêmes résultats à un coût moindre ?

3.4.3. Efficacité du dispositif de gestion

1. Y a-t-il un backstopping adéquat pour le management du projet par le Bureaux du pays, DWCT, le siège du BIT ?
2. 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 et les mandats 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, des responsabilités entre le projet et les partenaires clés ?
3. Quel a été le niveau de partenariat établi (synergie entre le projet et les autres projets du BIT ainsi qu'avec les autres projets des partenaires ou institutions régionales) ?
4. 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 ?

3.4.4. Orientations sur l'impact et la durabilité du projet

1. Est-ce que les conditions pour avoir les réalisations du projet sont 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 thèmes de travail du projet ?
2. 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 ?

3.4.5. Genre

1. 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 ?
2. 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 ?

4. Modalités et mise en œuvre de l'évaluation

4.1. Méthodologie d'évaluation

Pour l'approche méthodologique, il s'agit à priori, d'une évaluation de processus de type plutôt qualitatif. Le prestataire élaborera un questionnaire en direction des différentes parties concernées par le projet, comportant des indicateurs plus précis en regard des questions posées ci-dessus. Ce questionnaire sera joint à la note méthodologique remise au BIT par le (la) consultant(e) évaluateur/évaluatrice avant le démarrage des consultations et des visites sur le terrain.

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 (COFIL, Comité Technique), ateliers et études réalisées, rapports d'activités bi-annuels, 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 gouvernement, des partenaires sociaux et des autres institutions impliqués dans la mise en œuvre du projet et les bénéficiaires directs et indirect compris les bénéficiaires finaux ;
- Analyse des données et élaboration des rapports provisoire et final.

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.

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 questionnaires.

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 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, (et maîtrise directe ou à travers un interprète, 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 bénéficiaires locales.
- 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 (Jeanne Schmitt, CTP). Il discutera avec elle de toutes les questions techniques et méthodologiques en cas de besoin. Le gestionnaire de l'évaluation sera supervisé par Ricardo Furman ROAF Senior M&E officier 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 facilitera les contacts avec les différents partenaires et pour les visites terrain.

Les rencontres avec les autorités et partenaires marocains peuvent se faire à 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 bénéficiaires finales du projet. L'atelier multi-partenaires de restitution peut se faire à distance.

L'équipe projet organisera des ateliers de formation au mois de juillet et août 2023 (17 ateliers sont prévus) avec des bénéficiaires finales du projet dans les deux régions pilotes dont certains pourraient servir de cadre à des rencontres entre l'évaluateur/trice et ces personnes.

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 :

- Note méthodologique qui devra être validée par la gestionnaire d'évaluation avant de commencer le travail d'enquête. Elle comprendra notamment le questionnaire en direction des différentes parties concernées par le projet, comportant des indicateurs précis en regard des questions posées ;
- Un atelier de restitution des résultats préliminaires aux parties prenantes. Les inputs des parties prenantes seront reflétés dans le rapport draft et final ;
- Une première version du rapport d'évaluation à mi-parcours répondant aux questions liées aux critères d'évaluation, reprenant les recommandations et définissant les leçons apprises, bonnes pratiques, recommandations techniques et pistes pour la suite des activités du projet. Le rapport sera envoyé au gestionnaire de l'évaluation pour le partage avec les parties prenantes pour ces commentaires ;
- Une version finale du rapport d'évaluation à mi-parcours.
 - i) Le rapport devra : être rédigé en français, comporter une trentaine de pages maximum (annexes non comprises), suivre la structure présentée en annexe et comporter une page de garde conforme à celle des évaluations du BIT. Les annexes devront inclure les TdRs, une liste des personnes ayant participé aux entretiens, et une liste des documents analysés, le chronogramme des activités pendant l'évaluation et les fiches EVAL des leçons apprises et les bonnes pratiques. La qualité du rapport sera évaluée sur la base de la liste de contrôle du BIT.
 - ii) Une annexe du rapport d'évaluation à mi-parcours fera le commentaire du cadre logique du projet. Il s'agira pour l'évaluateur de reprendre le format du cadre logique du projet pour y analyser et comparer les résultats et les indicateurs effectivement obtenus.
 - iii) Un résumé du rapport final d'évaluation à mi-parcours sera envoyé, en même temps que le rapport final, au responsable de l'évaluation sur la base du résumé exécutif du rapport d'évaluation.

6. Calendrier de l'évaluation à mi-parcours

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

Activité	Délais	Nombre de jours de prestation	Date butoir (estimation)
Briefing avec l'évaluateur/rice sélectionné(e) ; Note méthodologique	1 semaine après la signature du contrat	1 jour	19/06/2023
Revue documentaire ; Conception des outils de l'évaluation sur la base de la revue documentaire ; Rapport de démarrage	3 semaines après la signature du contrat	4 jours	30/06/2023
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	07/07/2023
Visites terrain (Rencontre avec des bénéficiaires et partenaires régionaux)	4 semaines après la signature du contrat	4 jours	14/07/2023
Version préliminaire du rapport d'évaluation sur la base de la revue documentaire et des consultations	5 semaines après la signature du contrat	5 jours	21/07/2023
Atelier de restitution des résultats préliminaires (à distance);	6 semaines après la signature du contrat	1 jour	28/07/2023
Consolidation des commentaires des parties prenantes par la gestionnaire (y compris commentaires écrits après l'atelier) ;	8 semaines après la signature du contrat	0 jour	11/08/2023
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	2 jours	25/08/2023
Total		21 jours	

Coordonnées

Organisation Internationale du Travail

Angle Av. Azzaitoun, rue Annaranj,
Secteur 14, Bloc A, Lot 1, Hay Ryad
Rabat, Maroc

Tel.: +212 762851669
Courriel: schmittj@ilo.org

► 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
10. Annexes (incluant notamment : les termes de référence de l'évaluation, les documents utilisés, les personnes rencontrées,).
11. Annexe : Cadre logique qui analyse et compare les résultats obtenus.

► Annexe II : Documents pertinent du BIT/EVAL

Website EVAL portal on managing and conducting evaluation (all guidance notes, checklist, templates, etc.) -en Anglais

https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_mas/---eval/documents/publication/wcms_853289.pdf

En particulier:

- The ILO Policy Guidelines for evaluation: Principles, rationale, planning and managing for evaluations, 4th ed.

Et dans les sections 3 et 4:

- Template 3.1 Code of conduct form (To be signed by the evaluators)

- Guidance note 3.1. on integrating gender equality in the monitoring and evaluation of projects

-Guidance note 3.2. on adapting evaluation methods to the ILO's normative and tripartite mandate

- 4.4. Guidance note on stakeholders engagement in the ILO evaluation

-Checklists:

4.1 Preparing the evaluation report

4.2 Filing in the evaluation title page

4.3 Writing the evaluation report summary

4.4 Documents for project evaluators

4.6 Writing the inception report

4.7 Rating the quality of evaluation reports

- Templates

4.1 Lessons learned

4.2 Good practices

4.3 Evaluation summary (version pour l'évaluation interne va être donné par la gestionnaire)

4.4 Evaluation title page (version pour l'évaluation interne va être donné par la gestionnaire)

UNEG Ethical Guidelines for Evaluation

<http://www.unevaluation.org/document/download/548>

Annexe 2 : La matrice des questions de l'évaluation

Critères d'évaluation	Sous Questions	Indicateurs	Sources d'information	Méthodes de collecte	
Pertinence et alignement stratégique et validité du projet	Comment le projet s'aligne-t-il aux priorités des Gouvernements du Maroc, de l'Espagne, du CCDD, de l'OIT, les ODDs, 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 ?	<ul style="list-style-type: none"> - Degré de prise en compte des besoins des bénéficiaires - Degré d'alignement du projet aux objectifs de l'OIT et aux ODD ; - Degré d'alignement du projet au cadre de coopération pour le développement durable 2023-2027. 	<ul style="list-style-type: none"> - Stratégies nationales ; - ODD; - CCDD - Prodoc 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Entretien BIT - Entretien bénéficiaires 	
	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 ?)	<ul style="list-style-type: none"> - Degré de la cohérence interne (entre les actions du projet) - Degré de complémentarité externe avec les projets dans le même domaine - Nombre de projets qui portent sur la même thématique - Degré de la synergie entre les intervenants dans le domaine de la migration circulaire (maroc/Espagne) guidée par le projet. 	<ul style="list-style-type: none"> - Prodoc ; - Rapports - Autres projets des partenaires - Partenaires - Plan de suivi évaluation du projet 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Entretien BIT - Entretiens partenaires au niveau du Maroc et en Espagne 	
	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 ?				
	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 mettre en place pour y faire face et améliorer les objectifs assignés au projet ?	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de mesures prise en compte pour assurer la conception du projet selon la GAR - La part du renforcement des capacités du partenaire principal dans le projet 	<ul style="list-style-type: none"> - Prodoc ; - Rapports - Partenaires 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Entretien BIT - Entretiens partenaires au niveau du Maroc et en Espagne 	
	Quelle 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, et des parties prenantes ?	<ul style="list-style-type: none"> - Valeur ajoutée du projet par rapport aux activités ordinaires déployées par les institutions nationales concernées - Degré d'implication des partenaires au niveau du Maroc 	<ul style="list-style-type: none"> - Prodoc ; - Rapports - Partenaires 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Entretien BIT - Entretiens partenaires au niveau du Maroc 	
Performances et efficacité du projet	Dans quelle mesure les résultats et les objectifs pourraient être atteints ou sont-ils susceptibles de l'être à la fin du projet ?	<ul style="list-style-type: none"> - Niveau de réalisation des activités et des extrants (outputs) - 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapports d'avancement des activités ; - Interviews 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire ; - Entretiens avec les parties prenantes. 	

Critères d'évaluation	Sous Questions	Indicateurs	Sources d'information	Méthodes de collecte
				- Groupes de discussion
	Les hypothèses de développement qui sous-tendent le cadre logique (la théorie de changement du projet) ont-elles été soutenues ?	- Niveau de réalisation des hypothèses de développement/ Liste des déterminants de la réussite ou des échecs	- Prodoc - Rapports d'avancement - Interviews	- Revue documentaire ; - Entretiens avec les parties prenantes.
	La quantité et la qualité des résultats obtenus ont-elles été satisfaisantes ?	- Degré de satisfaction des bénéficiaires - Degré de satisfaction du partenaire principal - Niveau d'appréciation des produits obtenus en termes de Quantité (Q), de Qualité (Q) et dans le temps (T) requis.	- Rapports d'avancement ; - Tableaux de suivi - Interviews	- Revue documentaire ; - Entretiens avec les parties prenantes. - Groupes de discussion (Focus groups)
	Y a-t-il des produits et des résultats inattendus développés ? Pourquoi ?	- Résultats inattendus, voulus ou pas voulus engendrés par le projet - Résultats initiales	- Cadre logique du projet ; - Rapports d'avancement ; - Tableaux de suivi - Interviews	- Revue documentaire ; - Entretiens avec les parties prenantes. - Groupes de discussion (Focus groups).
	Quels sont les obstacles que le projet a rencontrés durant la première phase de sa mise en œuvre ? Comment le projet y a fait face ?	- Facteurs de succès - Difficultés rencontrées dans la mise en œuvre et solutions et réponses	- Rapport d'avancement - Interviews -	- Revue documentaire ; - Entretiens avec les parties prenantes. - Groupes de discussion (Focus groups)
	Le projet a-t-il mis en place un dispositif adéquat pour assurer le suivi et mesurer les progrès en vue de l'atteinte des résultats ?	- Existence de plan de suivi, de système de suivi et évaluation fonctionnel, - Degré de participation des parties prenantes dans le S&E	- Rapport d'avancement - Documents de suivi et évaluation existants - Interviews	- Revue documentaire ; - Entretiens avec les parties prenantes.
	Les modèles d'intervention (adaptés) utilisés dans le projet suggèrent-ils un modèle d'intervention pour une réponse de crise similaire	- Prise de mesures pour faire face à une crise similaire au Covid19	- Rapports d'avancement - Interviews	- Revue documentaire ; - Entretiens avec les

Critères d'évaluation	Sous Questions	Indicateurs	Sources d'information	Méthodes de collecte
				parties prenantes.
Efficiences des ressources utilisées	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 ? Les moyens mis à la disposition du projet sont-ils utilisés de façon efficiente ? Pourrait-on obtenir les mêmes résultats à un coût moindre ?	<ul style="list-style-type: none"> - Taux d'exécution financière du projet - Clés de répartition des ressources du projet - Part du budget qui va directement aux bénéficiaires du projet 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapports d'avancement - Budget du projet - Interviews 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Entretiens avec les parties prenantes.
Efficacité du dispositif de gestion	Y a-t-il un backstopping adéquat pour le management du projet par le Bureaux du pays, DWCT, le siège du BIT ?	<ul style="list-style-type: none"> - Compétences et qualification de l'équipe de gestion du projet, organigramme adéquat - Demandes de l'équipe du projet aux Bureaux du pays, DWCT, le siège du 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapports d'avancement - Interviews 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Entretiens avec les parties prenantes.
	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 et 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, des responsabilités entre le projet et les partenaires clés ?	<ul style="list-style-type: none"> - Degré de collaboration des partenaires, de coordination du projet 	<ul style="list-style-type: none"> - Prodoc - Rapport d'avancement - Interviews 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Entretiens avec les parties prenantes.
	Quel a été le niveau de partenariat établi (synergie entre le projet et les autres projets du BIT ainsi qu'avec les autres projets des partenaires ou institutions régionales) ?	<ul style="list-style-type: none"> - Degré de partenariat, d'implication interne et externe dans la gestion du projet 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapport d'avancement - Interview 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire. - Entretiens avec les parties prenantes. - Entretien BIT
	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 ?	<ul style="list-style-type: none"> - Degré de collaboration avec le SNU, le bailleur, SEM 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapport d'avancement - Interview 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire. - Entretiens avec les parties prenantes.
Orientations sur l'impact et la durabilité du projet	Est-ce que les conditions pour avoir les réalisations du projet sont 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 thèmes de travail du projet ?	<ul style="list-style-type: none"> - Existence d'une stratégie de sortie du projet pertinente et réaliste mis en œuvre (existence de ressources locales pour assurer la durabilité des résultats) 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapport d'avancement - Interview 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Entretiens avec les parties prenantes.
	Les institutions qui bénéficient de la mise en œuvre du projet sont-elles les institutions clés ? Quelles sont les	<ul style="list-style-type: none"> - Mesure d'appropriation et de pérennisation des acquis du projet 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapport d'avancement 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire

Critères d'évaluation	Sous Questions	Indicateurs	Sources d'information	Méthodes de collecte
	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 ?		- Interview	- Entretiens avec les parties prenantes.
Genre et non-discrimination	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 ?	- Mesures de prise en compte des questions du genre par le projet - Niveau d'implication des populations vulnérables,	- Rapport d'avancement - Interview	- Revue documentaire. - Entretiens avec les parties prenantes. - Groupes de discussion (Focus groups)
	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 ?	- Niveau de sensibilisation des parties prenantes sur la question du genre	- Rapport d'avancement - Interview	- Revue documentaire - Entretiens avec les parties prenantes.
Thèmes transversaux	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 ?	- Nombre de mesures prises en compte par les partenaires du projet pour assurer la bonne intégration des thèmes transversaux relatifs au tripartisme, au dialogue social et aux standards internationaux du travail	- Rapport d'avancement - Interview	- Revue documentaire - Entretiens avec les parties prenantes.
	Le projet contribue-t-il effectivement à une transition juste pour tous dans l'action contre le changement climatique ?	- Nombre de mesures prises en compte par les partenaires du projet pour assurer une transition juste pour tous dans l'action contre le changement climatique	- Rapport d'avancement - Interview	- Revue documentaire - Entretiens avec les parties prenantes.

Annexe 3 : La liste des personnes rencontrées

N°	Organisation	Nom et prénom	Position	Zone
1	ILO	Jeanne Schmitt	CTP WAFIRA	Rabat
2	ILO	Naima Aomari	CN WAFIRA	Rabat
3	ILO	Aurelia Segatti	Point Focal Maroc	Rabat
4	ILO	Jose Manuel Medina	Spécialiste Technique Emploi et Entreprises	Égypte
5	ILO	Isabelle Kronisch	Spécialiste Technique Migrations	Alger
6	ILO	Pacome Dessero	Responsable S&E ILO	Abidjan
7	ILO	Virginia Rose Losada	Women Entrepreneurship Development	Genève
8	UE Délégation Maroc	Anne Simon	Responsable des programmes migration	Rabat
9	ICMPD	Cecilia Coccia	Gestionnaire de projets MPF / Nouveau backstoppeur WAFIRA (mars 2023)	Belgique
10	SEM	Gladys Roy	Responsable du projet WAFIRA pour SEM	Espagne
11	SEM	Oussama Elbaroudi	Project Officer WAFIRA	Espagne
12	ANAPEC	Rachid Marouane	Chef de Division Entrepreneuriat	Rabat
13	MIEPEEC	Khadija Touile	Chef de service Entrepreneuriat	Rabat
14	FMEF	Imane Benzarouel	Adjoint au Directeur Exécutif	Rabat
15	AMAPPE	Ali AitBaha	Directeur	Rabat
16	Momkine	Soulaymane El Alaoui	Secrétaire général de l'association MOMKINE	Maroc
17	ANAPEC RSK	Yassir SAFI	Coordinateur Entrepreneuriat ANAPEC RSK	Rabat
18	ANAPEC TTA	Abdelghaffar Moustafghir	Chef de service	Tanger
19	ANAPEC TTA	Lamiaie Cheraoui	Coordinatrice	Tanger
20	ANAPEC TTA	Said Lourdi	Conseiller	Tanger
21	Focus groupe	Mme Fatiha	Femme migrante saisonnière	Khemisset
22	Focus groupe	Mme Latifa	Femme migrante saisonnière	Khemisset
23	Focus groupe	Mme Fatena	Femme migrante saisonnière	Khemisset
24	Focus groupe	Mme Hayat	Femme migrante saisonnière	Khemisset
25	Focus groupe	Mme El Kebira	Femme migrante saisonnière	Khemisset
26	Focus groupe	Mme Ghanou	Femme migrante saisonnière	Khemisset
27	Focus groupe	Mme Fatena	Femme migrante saisonnière	Khemisset
29	Focus groupe	Mme Mina 1 et 2	Femme migrante saisonnière	Khemisset
30	Focus groupe	Mme Itto	Femme migrante saisonnière	Khemisset
31	Focus groupe	Mme Yamina	Femme migrante saisonnière	Khemisset
32	Focus groupe	Mme Aicha	Femme migrante saisonnière	Khemisset
34	Focus groupe	Mme Sadia 1 et 2	Femme migrante saisonnière	Khemisset
35	Focus groupe	Mme Fatiha	Femme migrante saisonnière	Khemisset
36	Focus groupe	Mme Rahma	Femme migrante saisonnière	Khemisset
37	Focus groupe	Mme Fatima	Femme migrante saisonnière	Lkesr Lkbir
38	Focus groupe	Mme Hanane	Femme migrante saisonnière	Lkesr Lkbir

39	Focus groupe	Mme Fatima	Femme migrante saisonnière	Lkesr Lkbir
40	Focus groupe	Mme Milouda	Femme migrante saisonnière	Lkesr Lkbir
41	Focus groupe	Mme Amina	Femme migrante saisonnière	Lkesr Lkbir
42	Focus groupe	Mme Asmae	Femme migrante saisonnière	Lkesr Lkbir
43	Focus groupe	Mme Hafida	Femme migrante saisonnière	Lkesr Lkbir
44	Focus groupe	Mme Lamia	Femme migrante saisonnière	Lkesr Lkbir

Annexe 4 : La documentation consultée

- CCDD Maroc/ONU 2023 2027
- Le document du projet (Prodoc)
- Document de suivi des Indicateurs WAFIRA au 27_03_2023
- Les rapports de suivi financier
- La baseline du projet (l'étude conduite par l'OIM)
- Plan Suivi Evaluation WAFIRA
- Note_Etat des lieux_WAFIRA
- La base des données des femmes sélectionnées dans le cadre du projet
- Les TdR de la mission de l'évaluation à mi-parcours
- Les documents de références de la conduite des évaluations au niveau du BIT
- Autres documents de tout type produits par le projet
- Arab, Chadia. « Les Marocaines à Huelva sous "contrat en origine". Partir pour mieux revenir », Migrations Société, vol. 125, no. 5, 2009, pp. 175-190.
- Le Plan Stratégique de Développement de l'ANAPEC.

Annexe 5 : Calendrier initial de l'évaluation

Activité	Délais	Nombre de jours de prestation	Date butoir (estimation)
Briefing avec l'évaluateur/rice sélectionné(e) ; Note méthodologique	1 semaine après la signature du contrat	1 jour	25/06/2023
Revue documentaire ; Conception des outils de l'évaluation sur la base de la revue documentaire ; Rapport de démarrage	3 semaines après la signature du contrat	4 jours	09/07/2023
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	09/07/2023
Visites terrain (Rencontre avec des bénéficiaires et partenaires régionaux)	4 semaines après la signature du contrat	4 jours	16/07/2023
Atelier de restitution des résultats préliminaires (à distance) ;	6 semaines après la signature du contrat	1 jour	23/07/2023
Version préliminaire du rapport d'évaluation sur la base de la revue documentaire et des consultations	5 semaines après la signature du contrat	5 jours	30/07/2023
Consolidation des commentaires des parties prenantes par la gestionnaire (y compris commentaires écrits après l'atelier) ;	8 semaines après la signature du contrat	0 jour	13/08/2023
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	2 jours	27/08/2023

Annexe 6 : Les leçons et bons pratiques par rapport aux format BIT/EVAL

ILO Lesson Learned 1	
Project Title: WAFIRA: Women as financially independent rural actors	
Project DC/SYMBOL: MAR/21/01/ICM (108341)	
Name of Evaluator: Abderrahmane Ait Essbaa	Date: Septembre 2023
<i>The following lesson learned has been identified during the course of the evaluation. Further text explaining the lesson may be included in the full evaluation report.</i>	
LESSON LEARNED ELEMENT	Proximité et apprentissage dans l'intervention
Brief description of lesson learned (link to specific action or task)	Travailler avec de petits groupes lors de la première cohorte et prendre en compte les lacunes et les contraintes de cette expérience dans l'intervention auprès de la cohorte 2 s'est révélé être une bonne pratique.
Context and any relat-ed preconditions	Dans le cadre de la mise en œuvre du projet WAFIRA
Targeted users /Beneficiaries	Les équipes du projet au niveau de l'OIT et partenaires
Challenges /negative lessons -Causal factors	Le renforcement de l'apprentissage et la réadaptation de l'intervention du projet en fonction des leçons tirées constituent des éléments de la réussite des projets pilotes.
Success / Positive Issues - Causal factors	RAS
ILO Administrative Issues (staff, resources, design, implementation)	RAS

ILO Lesson Learned 2

Project Title: WAFIRA: Women as financially independent rural actors

Project DC/SYMBOL: MAR/21/01/ICM (108341)

Name of Evaluator: Abderrahmane Ait Essbaa

Date: Septembre 2023

The following lesson learned has been identified during the course of the evaluation. Further text explaining the lesson may be included in the full evaluation report.

LESSON LEARNED ELEMENT	Mobilisation des acteurs institutionnels et de la société civile spécialisés dans le domaine de l'entrepreneuriat
Brief description of lesson learned (link to specific action or task)	Il est apparu clairement que l'alignement des projets sur les priorités des acteurs facilite leur mobilisation et leur implication dans le projet. Cependant, il est essentiel de noter que cette implication ne garantit pas automatiquement une appropriation réussie. Par conséquent, il est important d'explorer d'autres mécanismes visant à renforcer l'appropriation et la durabilité de l'offre de services développée dans le cadre du projet.
Context and any relat-ed preconditions	Dans le cadre de la mise en œuvre du projet WAFIRA
Targeted users /Beneficiaries	Les partenaires de la mise en œuvre du projet au niveau du Maroc
Challenges /negative lessons -Causal factors	Implication forte des acteurs
Success / Positive Issues - Causal factors	Parfois l'implication ne garantit pas automatiquement une appropriation réussie
ILO Administrative Issues (staff, resources, design, implementation)	RAS

ILO Lesson Learned 3

Project Title: WAFIRA: Women as financially independent rural actors

Project DC/SYMBOL: MAR/21/01/ICM (108341)

Name of Evaluator: Abderrahmane Ait Essbaa

Date: Septembre 2023

The following lesson learned has been identified during the course of the evaluation. Further text explaining the lesson may be included in the full evaluation report.

LESSON LEARNED ELEMENT	Expérimentation et développement d'une offre de service pour l'insertion socio-économique des femmes participantes à la migration circulaire
Brief description of lesson learned (link to specific action or task)	Le projet a créé une offre de services spécialement conçue pour faciliter l'insertion socio-économique des femmes migrantes. Cette initiative pourrait servir de modèle pour d'autres programmes similaires, renforçant ainsi l'impact à long terme.
Context and any relat-ed preconditions	Projet WAFIRA
Targeted users /Beneficiaries	Les femmes participant à la migration circulaire
Challenges /negative lessons -Causal factors	Un challenge renvoi à la capacité des acteurs institutionnels de faire de l'offre du projet une offre de service durable pour l'autonomisation des femmes migrantes saisonnières
Success / Positive Issues - Causal factors	RAS
ILO Administrative Issues (staff, resources, design, implementation)	RAS

ILO Lesson Learned 4

Project Title: WAFIRA: Women as financially independent rural actors

Project DC/SYMBOL: MAR/21/01/ICM (108341)

Name of Evaluator: Abderrahmane Ait Essbaa

Date: Septembre 2023

The following lesson learned has been identified during the course of the evaluation. Further text explaining the lesson may be included in the full evaluation report.

LESSON LEARNED ELEMENT	Transfert de compétences et engagement des partenaires
Brief description of lesson learned (link to specific action or task)	Le projet a établi des partenariats solides et a favorisé le transfert de compétences. Ces relations et cet engagement continu des partenaires garantissent la pérennité, car ils continueront à travailler ensemble pour atteindre les objectifs communs, même après la clôture du projet.
Context and any relat-ed preconditions	Projet WAFIRA
Targeted users /Beneficiaries	Le personnel des partenaires notamment le staff de l'ANAPEC au niveau de la région RSK et TTA
Challenges /negative lessons -Causal factors	RAS
Success / Positive Issues - Causal factors	RAS
ILO Administrative Issues (staff, resources, design, implementation)	RAS

ILO Lesson Learned 5

Project Title: WAFIRA: Women as financially independent rural actors

Project DC/SYMBOL: MAR/21/01/ICM (108341)

Name of Evaluator: Abderrahmane Ait Essbaa

Date: Septembre 2023

The following lesson learned has been identified during the course of the evaluation. Further text explaining the lesson may be included in the full evaluation report.

LESSON LEARNED ELEMENT	Adaptation du matériel de formation
Brief description of lesson learned (link to specific action or task)	Compte tenu du manque de connaissance du véritable profil de la femme participante dans la migration circulaire, les équipes du projet ont consacré d'importants efforts pour adapter le contenu et le matériel de formation en fonction du profil cible, après évaluation des connaissances.
Context and any relat-ed preconditions	Projet WAFIRA
Targeted users /Beneficiaries	Les équipes du projet WAFIRA – les femmes migrantes saisonnières
Challenges /negative lessons -Causal factors	RAS
Success / Positive Issues - Causal factors	L'analyse des capacités, du profil et des compétences entrepreneuriales des femmes et l'adaptation du matériel de formation en fonction des besoins et des capacités de la cible
ILO Administrative Issues (staff, resources, design, implementation)	Une implication forte et des engagements de la part des équipes du projet et des experts de l'OIT pour l'élaboration d'une offre de formation selon le "parcours de formation et d'accompagnement". Ce parcours est tracé spécifiquement pour répondre aux besoins des femmes migrantes saisonnières et constitue la pièce angulaire de l'offre de services qui sera pérennisée par les services de l'ANAPEC à la fin du projet afin d'avoir une offre de service adaptée à la cible.

ILO Lesson Learned 6

Project Title: WAFIRA: Women as financially independent rural actors

Project DC/SYMBOL: MAR/21/01/ICM (108341)

Name of Evaluator: Abderrahmane Ait Essbaa

Date: Septembre 2023

The following lesson learned has been identified during the course of the evaluation. Further text explaining the lesson may be included in the full evaluation report.

LESSON LEARNED ELEMENT	Numérisation
Brief description of lesson learned (link to specific action or task)	Dans le cadre du projet WAFIRA, en prenant en considération le profil de la femme participante dans la migration circulaire, une bonne pratique a émergé : l'utilisation de contenu numérisé (tel que des vidéos, podcasts et des cours en ligne) en complément des formations classiques.
Context and any related preconditions	Projet WAFIRA
Targeted users /Beneficiaries	Les équipes du projet WAFIRA
Challenges /negative lessons -Causal factors	Prenant en considération le profil des femmes migrantes saisonnières, les équipes de projet ont opté pour des supports de formation numérique (vidéo, podcast, etc.) dans l'intervention auprès de la cible
Success / Positive Issues - Causal factors	L'analyse des capacités, du profil et des compétences entrepreneuriales des femmes
ILO Administrative Issues (staff, resources, design, implementation)	Une implication forte des équipes du projet et des experts de l'OIT pour l'élaboration d'une offre de formation selon le "parcours de formation et d'accompagnement". Ce parcours est tracé spécifiquement pour répondre aux besoins des femmes migrantes saisonnières et constitue la pièce angulaire de l'offre de services qui sera pérennisée par les services de l'ANAPEC à la fin du projet afin d'avoir une offre de service adaptée à la cible.

ILO Lesson Learned 7

Project Title: WAFIRA: Women as financially independent rural actors

Project DC/SYMBOL: MAR/21/01/ICM (108341)

Name of Evaluator: Abderrahmane Ait Essbaa

Date: Septembre 2023

The following lesson learned has been identified during the course of the evaluation. Further text explaining the lesson may be included in the full evaluation report.

LESSON LEARNED ELEMENT	Complémentarité de l'offre du projet
Brief description of lesson learned (link to specific action or task)	Le projet WAFIRA se caractérise par sa complémentarité, car il englobe divers domaines tels que la sensibilisation, la formation, l'accompagnement, la subvention, le plaidoyer et la mobilisation des acteurs. De plus, il accorde une grande importance à la question de la protection sociale.
Context and any related preconditions	Projet WAFIRA
Targeted users /Beneficiaries	Femmes migrantes saisonnières
Challenges /negative lessons -Causal factors	RAS
Success / Positive Issues - Causal factors	RAS
ILO Administrative Issues (staff, resources, design, implementation)	RAS