



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.

► Bureau d'évaluation



i-eval Discovery

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

INFORMATIONS RAPIDES

Pays: MAROC

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

Type d'évaluation : Project

Horaire d'évaluation : Mi-parcours

Mode d'évaluation : Interne

Bureau administratif : BP - Alger

Bureau technique : ENTERPRISE / MIGRANT

Gestion d'évaluation : Jeanne Schmitt, CTP

Nom(s) de l'évaluateur : Abderrahmane Ait Essbaa

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

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

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

CONTEXTE

Résumé du but, de la logique et de la structure du projet	<p>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) :</p> <ol style="list-style-type: none">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. <p>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.</p> <p>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.</p>
Situation actuelle du projet	<p>Le projet WAFIRA a une durée allant de octobre 2021 à Octobre 2024, la mise en œuvre du projet se poursuit</p>
But, destinataire et portée de l'évaluation	<p>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.</p> <p>Les objectifs spécifiques suivants ont été abordés dans le cadre de cette évaluation :</p> <ol style="list-style-type: none">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 de l'évaluation

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.

Résultats principaux et Conclusions

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.

RECOMMANDATIONS, LEÇONS APPRISES ET BONNES PRATIQUES

Principales recommandations et suivi

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 : 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 : 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 : 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 : 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 : 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 : 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 : 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 : 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 : 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 : L'intégration du genre dans le cadre du projet n'est pas fondée sur l'évidence scientifique¹. 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.

Principales leçons appprises 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.

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.



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.