

**FORMATION PROFESSIONNELLE ET OPPORTUNITES
DE SUBSISTANCE POUR LES MIGRANTS
REGULARISES AU MAROC**

Rapport d'évaluation post projet



International Organization for Migration (IOM)
The UN Migration Agency



IOM Development Fund
DEVELOPING CAPACITIES IN MIGRATION MANAGEMENT

Remerciements

L'évaluateur voudrait remercier en premier lieu les Fonds de l'OIM pour le Développement pour avoir mis à disposition les fonds pour cette évaluation. Nous remercions particulièrement Alessia Castelfranco pour avoir été disponible et pour l'information utile fournie au cours de l'évaluation.

Remerciements à la Mission de l'OIM Maroc pour l'appui et guidance particulièrement Khalid Khattabi, le Chief du projet pour son appui incessant du début à la fin de l'évaluation.

Remerciements spéciaux aux participants pour leurs disponibilité et l'information riche sur lesquelles ce rapport est basé. L'évaluateur voudrais en particulier remercier M. Skim, Directeur des Affaires de la Migration au sein du Ministère Délégué auprès du Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération Internationale, Chargé des Marocains Résidants à l'Étranger et des Affaires de la Migration et Mme. Ouchami, Chargée de l'insertion socioéconomique ; M. Hakam Kettani, Chargé de Mission : L'Entraide Nationale; M. Abdelkrim Azeenfar, Directeur de l'Office du Development de la Coopération (ODCO); Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail (OFPPT); Mme. Camille Denis et Mme Khadija Soury, GADEM; M. Christian Adda, Centre Culturel Africain (CCA); et Mme. Nadia Tari, Fondation Orient Occident.

A toutes les femmes migrantes qui ont participé dans cette évaluation, merci d'avoir été disponible et surtout d'avoir partagé sans réserve avec l'évaluateur vos expériences avec le projet à travers les groupes de discussions et interviews directs.

Remerciements spéciaux à Monsieur Christophe Franzetti, Chef d'évaluation et du suivi (OIG) pour son temps à revoir le rapport et ses commentaires utiles.

Theogene NSHIMIYIMANA

Chargé Régional de Suivi et Évaluation

Bureau Régional du Moyen Orient et d'Afrique du Nord Le Caire, Egypte.

Email : tnshimiyimana@iom.int **Tel :** +20227365140

©IOM, 2018

Table des matières

Remerciements.....	ii
Table des matières.....	iii
1. Resume Executif	4
2. Liste des Acronymes.....	8
3. contexte historique et politique et description du projet.....	9
3.1. Contexte historique et politique.....	9
3.2. La description du projet.....	10
3.3. La théorie du changement.....	11
3.4. Justificatif et objectifs de l'évaluation	12
4. La méthodologie d'évaluation.....	13
4.1. Méthodes de collecte des données.....	13
4.2. Échantillonnage des participants	14
4.3. Analyse des données	14
4.4. Limites de l'évaluation	14
5. Analyse de la performance du projet	15
5.1. La pertinence du projet.....	16
5.2. L'efficacité du projet.....	16
5.3. L'efficience du projet.....	26
5.4. La durabilité du projet	27
5.5. L'impact du projet	28
Etude du cas : le parcours vers le succès	31
6. Recommendations.....	32
7. Annexes.....	35
Annexe 1: Les Termes de Reference pour l'évaluation	35
Annexe 2: les instruments pour la collection des données.....	38
Annexe 3: liste des informateurs interviewés	41
8. Bibliographie.....	42

1. RESUME EXECUTIF

Ce rapport présente les résultats de l'évaluation post projet qui a examiné la performance du projet intitulé « *Formation professionnelle et opportunité des moyens de subsistance pour les migrants régularisés au Maroc* » mis en œuvre par l'OIM Maroc de Juillet 2014 à Février 2017. L'objectif principal de ce projet pilote d'un budget de 200,000 dollars financé par les fonds de l'IDF était de promouvoir l'intégration socioéconomique des femmes migrantes régularisées au Maroc en facilitant leur accès aux opportunités d'emploi et Activités Génératrices de Revenus (AGRs). Le projet s'inscrit dans le cadre de l'application de la politique de régularisation des migrants promulguée par le Roi Mohammed VI en 2014, inspirée de la Déclaration du Conseil National des Droits de l'Homme (CNDH) et contribue directement à la mise en œuvre de la Stratégie Nationale d'Immigration et d'Asile (SNIA).

La stratégie du projet

Le projet a été développé et mis œuvre soigneusement suivant un modèle conçu pour tester l'efficacité et la durabilité des effets de l'intervention proposée. Il a utilisé un mélange de solutions interdépendantes et synergiques, entre autres :

- a) **La sensibilisation des acteurs clés du gouvernement et de la société civile** sur l'importance de l'interculturalité dans l'agenda national de développement intégré ;
- b) **Mobilisation et sensibilisation des partenaires stratégiques des institutions publiques et de la société civile**, indispensables pour la création d'un environnement facilitant la mise en application de ladite politique nationale d'intégration du migrant régularisé et
- c) **La réalisation d'ateliers de formation pour les femmes migrantes vulnérables identifiées** pour améliorer leurs compétences professionnelles et personnelles ainsi que leurs savoir-faire sur le montage d'Activités Génératrices des Revenues (AGR).

Modèle de formation des migrantes ciblées : l'OIM a exécuté le programme de formation des femmes migrantes ciblées à travers l'Heure Joyeuse (HJ) et la Fondation Orient Occident (FOO), les deux partenaires (**P**) de mise en œuvre du projet, qui ont suivi deux modèles différents d'intervention. Le premier partenaire (**P1**) a organisé les formations des femmes pour renforcer leur savoir-faire afin de les encourager à développer des idées de petites entreprises. Le second partenaire (**P2**) a donné une formation plus générale aux individus ciblés avec l'objectif de renforcer leurs compétences personnelles et professionnelles pour accéder au marché du travail. Un total de 130 femmes a participé dans la formation professionnelle et 68 autres ont suivi la formation d'encadrement pour le développement et la gestion des petites entreprises, et ont été soutenues régulièrement pour les aider à consolider et utiliser les connaissances acquises.

Objectif et méthodologie de l'évaluation : l'évaluation a examiné, principalement, à quel degré les activités du projet ont atteint les résultats escomptés d'une manière durable :

- 1) L'amélioration du savoir-faire des migrants pour les équiper à participer dans la vie socioéconomique du Maroc ;
- 2) L'amélioration des compétences personnelles et professionnelles pour accéder au marché de l'emploi ;

L'évaluation a utilisé différentes techniques de collection des données qualitatives notamment à travers des interviews semi-structurés, des groupes de discussions avec les bénéficiaires ainsi que les visites et observations des sites des AGRs mises en place par les bénéficiaires.

Résultats principaux :

Formation pratique visant à l'amélioration du savoir-faire et de l'esprit d'entrepreneuriat : l'évaluation a constaté une influence significative positive de la formation pratique sur la confiance en soi, la motivation, l'esprit d'entrepreneuriat et les co-crétions des coopératives ou petites entreprises parmi les femmes migrantes ciblées. Cette formation, surtout la partie d'exercices pratiques en groupe, a créé un espace nécessaire permettant aux femmes bénéficiaires de s'auto-découvrir, de découvrir les qualités de chacune d'elles et les complémentarités possibles. Ceci s'est avéré être un élément indispensable pour la co-crétions réussie des petites entreprises (plus de détails dans la sous-section sur l'étude du cas).

Par ailleurs, l'évaluation n'a pas trouvé suffisamment d'évidences permettant de conclure si la formation, qui a pour but d'améliorer les compétences personnelles, a nécessairement amélioré les chances des migrants régularisés d'accéder au marché de l'emploi. Les barrières incluent notamment le manque d'attestations de bonne conduite que demandent la plupart des employeurs potentiels et le manque d'engagement du secteur privé sensé générer les offres d'emploi pour les migrants.

Participation des migrants dans la vie socioéconomique du Maroc : Même si la formation, a eu à un certain degré, un impact sur les bénéficiaires, l'évaluation n'a pas trouvé assez d'évidences montrant le lien entre la formation professionnelle des migrants régularisés et leurs accès aux opportunités d'emploi.

Qualité de la formation et son effet sur les bénéficiaires : Toutes les femmes qui ont participé dans la formation visant l'amélioration du savoir-faire étaient très contentes des nouvelles connaissances acquises et elles étaient capables de décrire précisément et avec enthousiasme leurs plans d'utilisation de ces dernières. Par contre, les femmes qui ont suivi la formation professionnelle visant à l'amélioration des compétences personnelles pour accéder à l'emploi n'étaient généralement pas satisfaites de la formation.

Le rôle du secteur privé et de la société civile : théoriquement, le succès des initiatives visant à l'intégration des migrants dans la vie économique du pays doit nécessairement associer le réseau du secteur privé, qui est sensé générer les opportunités d'emploi. Selon le Ministère Délégué Chargé des Marocains Résidants à l'Étranger et des Affaires de la Migration (MDCMREAM), les acteurs et opérateurs du secteur privé n'ont, apparemment, pas été systématiquement associés dans la planification et la mise en œuvre du projet. Ceci représente une opportunité manquée d'utilisation

de leur témoignage pour valoriser et promouvoir la contribution du migrant dans la vie économique du pays.

La durabilité des activités et effets du projet : cette évaluation post projet était particulièrement intéressée à déterminer si, et à quel degré, les mécanismes créés par le projet pour faciliter l'accès par les migrants aux opportunités de formation ont continué à exister au-delà du cycle du projet. A travers la mobilisation et sensibilisation des partenaires, le projet a mis en place des mécanismes importants de référencement entre les institutions publiques de formation et les partenaires de mise en œuvre du projet pour permettre aux femmes migrantes ciblées d'accéder aux opportunités de formation. Toutefois, neuf mois après la conclusion du projet, l'évaluation a constaté que ces mécanismes ont cessé d'exister. Par ailleurs, bien qu'à petite échelle, il s'est avéré que la formation d'encadrement pour les femmes migrantes, suivie de l'octroi d'un capital de démarrage de petites entreprises, est un bon exemple de la durabilité du projet sous certaines conditions spécifiques. Ceci est discuté en détails dans la section sur l'analyse des résultats du projet.

Recommandation :

Ce rapport donne plusieurs recommandations détaillées, mais celles présentées ci-dessous sont considérées comme importantes :

Conception et planification du projet : L'articulation des effets directs et secondaires escomptés, les indicateurs et la Théorie du Changement sont des caractéristiques types d'un projet bien conçu et augmentent la probabilité de réussite du projet. Comme l'IOM a adopté la gestion axée sur les résultats, il est important que ces caractéristiques soient reflétées dans le projet assez tôt dans sa conception et dans la planification des résultats. Pour améliorer le projet, l'évaluation recommande :

- **Une gestion du projet axée sur les résultats** : investir assez de temps pour s'assurer que la proposition de projet, surtout au niveau de la Théorie du Changement (ToC) et la matrice des résultats, soit revue par le chargé de suivi et évaluation pour être sûr que les résultats escomptés et les indicateurs y relatifs ont été bien définis. Il est aussi utile que les critères de succès du projet (situation idéale après le projet) soient bien définis et clairs pour tous les partenaires impliqués pendant la phase de planification du projet car ils constituent une référence importante au moment de l'évaluation de la performance du projet.
- **D'utiliser soigneusement l'analyse du contexte et des risques dans la planification des activités du projet** : prendre du temps pour faire une analyse approfondie du contexte et des partenaires pendant la conceptualisation et planification du projet pour permettre l'identification des risques potentiels et les refléter dans le plan de Suivi et d'Évaluation. Cela permet d'assurer une constance dans la mise en œuvre, d'éviter les surprises ainsi qu'une extension sans coût du projet.

Une approche systématique de suivi et d'évaluation pour un projet pilote : l'objectif primaire du projet pilote est de tester si une approche, une stratégie ou une série d'interventions sont efficaces. Cela nécessite une approche systématique de collecte des données enracinée dans la conception du

projet. Cela permet aussi de mieux distinguer le succès de la faillite du projet et de tirer des leçons à prendre en compte pour la consolidation, la réplication ou l'expansion du projet. Pour y arriver, l'OIM Maroc devrait favoriser le renforcement des capacités du personnel pour la thématique de suivi et d'évaluation de projet et mettre à disposition les ressources y relatives pour assurer le suivi systématique et périodique et documenter le progrès, les difficultés ainsi que des leçons.

Un engagement du secteur privé : la majorité des employeurs potentiels sont dans le secteur privé. Par conséquent, tout projet de l'OIM et de ses partenaires de mise œuvre visant l'accès des migrants aux opportunités d'emploi et au marché du travail, devrait travailler assez étroitement avec le secteur privé afin d'activer les mécanismes d'action-formation et de référencement facilitant l'accès continu aux opportunités de formation, de stage et d'emploi.

Une diffusion de la contribution du migrant à la vie sociale et économique au Maroc : Maximiser le travail en synergie avec le secteur privé, surtout avec ceux qui ont déjà engagé les migrants, et utiliser ces réseaux pour **valoriser et promouvoir les témoignages d'entreprises qui ont employé les femmes migrantes**. Selon la théorie de changement, ceci pourrait activer les mécanismes pérennes d'action-formation et de transformation qui sont des préconditions vers une véritable intégration d'individus migrants dans la société marocaine.

Une enquête pour déterminer les effets de la formation professionnelle : Avec une enquête systématique parmi les 130 femmes qui ont bénéficié de la formation professionnelle, l'OIM Maroc pourrait déterminer d'une manière précise à quel degré la formation a réellement aidé les bénéficiaires à accéder au marché du travail et en dégager des leçons utiles. L'évaluation n'a pas inclus cette analyse du fait des ressources humaines limitées. L'étude pourrait se faire par téléphone les données de ces femmes étant gardées dans la base de données de l'Heure Joyeuse, l'un des partenaires de mise en œuvre du projet.

2. LISTE DES ACRONYMES

AGR – Activités Génératrices de Revenus

ANAPEC – Agence Nationale de Promotion de l’Emploi et des Compétences

CCA – Centre Culturel Africain

CNDH – Conseil National des Droits de l’Homme

EN – l’Entraide Nationale FOO – Fondation Orient Occident

GADEM – Groupe Antiraciste d’Accompagnement et de Défense des Etrangers et Migrants

HJ – Heure Joyeuse

IDF – Fonds de l’OIM pour le Development

MDCMREAM – Ministère Délégué auprès du Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération International, Chargé des Marocains Résidants à l’Étranger et des Affaires de la Migration

OCDE - Organisation de la Coopération et du Development Economique

ODCO - Office du Développement et de la Coopération

ODD – Objectifs de Développement Durable

OFPPPT – Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail

OIM – Organisation Internationale pour les Migrations

RDC – République Démocratique du Congo

SNIA – Stratégie Nationale D’Immigration et d’Asile

TDR – Termes de Référence

ToC – Théorie du Changement

TPE – Très Petites Entreprises

3. CONTEXTE HISTORIQUE ET POLITIQUE ET DESCRIPTION DU PROJET

3.1. Contexte historique et politique

La situation géopolitique du Maroc en fait un cas particulier en termes de mouvements migratoires intra régionaux (Afrique sub-Saharienne et Afrique du Nord) et inter régionaux (entre l'Afrique et l'Europe). Le Maroc est un pays d'origine, de transit et de destination pour les migrants irréguliers entre l'Afrique et l'Europe. Chaque année, il est estimé qu'entre 10,000 et 20,000 personnes étrangères et Marocaines migrent irrégulièrement vers l'Europe depuis des années¹. Ce n'est que récemment que ce phénomène fut reconnu comme un impératif méritant l'interventions de l'Etat. Plus précisément, en 2003 le Maroc a promulgué la loi numéro 02-03 criminalisant tant l'immigration irrégulière au Maroc et l'émigration irrégulière des Marocains et étrangers surtout vers l'Europe. Cependant, la criminalisation de l'immigration et émigration irrégulière accompagnée par l'intensification des contrôles des frontières nationales n'a pas stoppé le phénomène. Les immigrants en situation irrégulière s'installaient au Maroc pendant que d'autres continuaient la route vers l'Europe, d'où la réalisation par le gouvernement Marocain que le pays avait un rôle stratégique à jouer dans la gestion des mouvement migratoires. Ce fut un des facteurs qui ont incité le Roi du Maroc Mohammed VI à abandonner la politique restrictive envers les personnes étrangères au Maroc en lançant plutôt, en 2014, une politique nouvelle visant la régularisation des personnes migrantes irrégulières. Idéalement, cette campagne inspirée par la déclaration du Conseil National des Droits de l'Homme (CNDH) devait permettre aux migrants régularisés d'accéder aux services publics de base et au marché du travail avec les mêmes conditions que les citoyens marocains.

A la conclusion de cette opération exceptionnelle de régularisation qui a traité un total de 45,330 demandes de régularisation et qui a octroyé à 25% des demandeurs les cartes de séjours au cours de l'année 2014, plusieurs problèmes pratiques ont surgis.

En théorie, les migrants régularisés ont le droit d'accéder aux services publics et aux opportunités d'emploi. Mais, en pratique, ces migrants, souvent concentrés dans les centres urbains à Rabat et Casablanca, font face à des problèmes structureaux à différents niveaux, les empêchant d'accéder aux opportunités d'emploi, aux AGRs, à un logement et à une vie plus stable, bref, à l'autonomie économique promise (Rapport finale, FOO, 2017). Par conséquent, ils sont exposés aux vulnérabilités variées, entres autres la malnutrition, les problèmes psychosociaux liés aux expériences vécues pendant leurs parcours migratoires et accentués par les conditions actuelles de vie, surtout pour les femmes.

C'est dans ce cadre que l'OIM, en collaboration étroite avec les établissements étatiques concernés et autres partenaires au Maroc, a mis en œuvre un projet visant la mobilisation des capacités institutionnelles et des alliances de partenariat pour faciliter et favoriser la participation des femmes vulnérables migrantes régularisées à la vie socio-économique au Maroc.

¹ <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/imig.12114/full>

3.2. La description du projet

Ce projet intitulé *”Formation professionnelle et opportunités de moyens de subsistance pour les migrants régularisés”* au Maroc a été mis en œuvre pendant 30 mois entre Juillet 2014 et Février 2017. Le projet a un budget de 200,000 dollars et est financé par les Fonds de l’OIM pour le Développement (IDF). Les fonds IDF sont destinés à des petits et moyens projets catalytiques se focalisant sur des problèmes migratoires qui n’ont pas suscité un intérêt des bailleurs de fonds traditionnels mais considérés comme prioritaires par les Etats membres pouvant bénéficier des fonds IDF. Le projet a été conçu et mis œuvre suivant une approche visant à la durabilité des activités proposées ainsi que leurs effets directs et secondaires, à travers un partenariat multisectoriel pour la conception et la mise en œuvre jusqu’à la clôture du projet. L’objectif à long terme était de faciliter le processus d’autosuffisance des femmes vulnérables migrantes régularisées au Maroc en facilitant leur accès aux opportunités d’emploi et AGRs.

Le projet avait comme objectif principal *‘l’amélioration de l’accès et la participation des femmes migrantes au marché du travail et à la formation professionnelle, ainsi que l’accès aux services sociaux publics et privés.* Le projet a planifié la réalisation de cet objectif à travers deux objectifs à moyen terme, notamment :

- ✓ L’amélioration de l’accès aux mécanismes de formation professionnelle et aux opportunités d’emploi pour les femmes migrantes régularisées au Maroc ;
- ✓ Le renforcement des capacités institutionnelles et de connaissance des institutions gouvernementales ainsi que des acteurs de la société civile pour faciliter une intégration socioprofessionnelle effective des migrants régularisés au Maroc.

Le projet a mis en œuvre des interventions interdépendantes qui, ensembles, étaient supposées créer les conditions favorables pour que les femmes migrantes vulnérables régularisées aient accès au marché de travail, aux services sociaux privés et publics et à un capital financier de démarrage des AGRs. Les interventions du projet se situaient à plusieurs niveaux :

La mobilisation et formation des acteurs clés sur l’interculturalité : la mobilisation et sensibilisation des institutions publiques et privées est considérée, dans la logique du projet, comme indispensable afin de créer un environnement favorable pour la mise en application de la politique d’intégration des migrants régularisés. Cette formation visait à conscientiser les acteurs ciblés sur l’importance de l’inclusion du migrant régularisé dans l’agenda national de développement intégré.

Formations des femmes bénéficiaires ciblées : ces formations avaient deux objectifs :

- Renforcer les compétences personnelles et professionnelles des migrants bénéficiaires visant à l’amélioration de leur potentiel pour accéder au marché de l’emploi au Maroc.
- Renforcer leur savoir-faire dans des métiers variés pour les motiver à développer des AGRs pérennes comme la cuisine, la couture, bijouterie et autres.

La théorie du changement du projet était fondée sur l'hypothèse que la sensibilisation des employeurs, des institutions de formation, le renforcement des capacités du migrant et le dialogue sur l'importance de l'interculturalité pourront, ensemble, faciliter la réalisation d'une intégration réelle des migrants régularisés au Maroc.

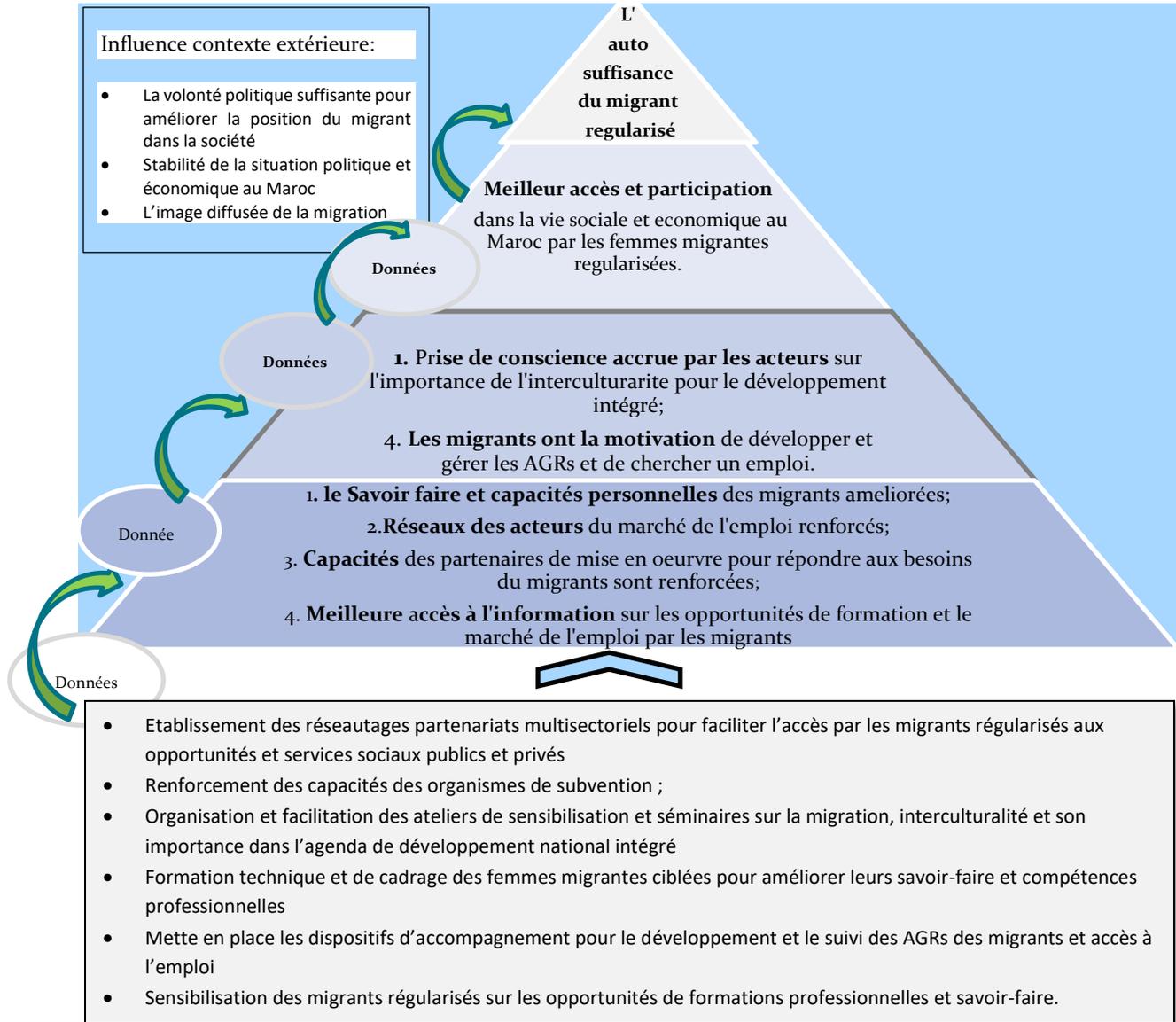
Bénéficiaires : le projet a ciblé, en premier lieu, les femmes vulnérables migrantes régularisées au Maroc. Il est mis en œuvre en collaboration étroite avec le MDCMREAM, les institutions publiques spécialisées en formation ainsi que les associations de la société civile.

3.3. La théorie du changement

Bien que tacite, le projet est basé sur une théorie du changement expliquant comment les interventions proposées allaient activer les mécanismes nécessaires pour créer les conditions favorisant la participation des bénéficiaires du projet dans la vie socioéconomique au Maroc. Cette théorie du changement qui a guidé l'approche et la méthodologie d'évaluation a été établie sur la base d'informations variées collectées au niveau du projet et de ses partenaires ainsi que des discussions avec les bénéficiaires sur le terrain.

Le schéma ci-dessous illustre le mécanisme soutenant la réalisation des objectifs à court et à long terme du projet. Hedstrom (2005) définit le mécanisme comme « une constellation d'entités et d'activités liées l'une à l'autre aboutissant d'une manière consistante à un résultat particulier ».

Figure 1: Théorie du Changement



La section analytique suivante présente ce que le projet a réalisé en rapport avec les promesses à travers la théorie du changement et essaie de démontrer à quel degré le projet a pu mettre en œuvre ces mécanismes facilitant l'intégration des migrantes régularisées dans la vie professionnelle au Maroc.

3.4. Justificatif et objectifs de l'évaluation

L'évaluation post-projet demeure très importante dans le cadre des Objectifs de Développement Durable (ODDs). Pourtant, moins d'1% de projets de développement sont évalués après avoir été conclus (Zivetz et al, 2017). Selon Zivetz et al (2017), l'évaluation authentique post-projet peut générer des leçons utiles pour l'amélioration de l'efficacité et l'efficience. Pour ce faire, les fonds IDF

ont inclus un budget d'évaluation post-projet principalement pour déterminer à quel degré les activités et bénéfices du projets sont pérennes après que le projet ait conclu ses interventions.

Cette évaluation interne a été commanditée par l'OIM Maroc. Son objectif principal est de mener une analyse systématique de la contribution du projet au processus d'intégration socio-professionnelle des migrants régularisés au Maroc dans l'esprit d'opérationnalisation de ladite politique migratoire lancée par le Roi Mohammed VI. La performance du projet a été évaluée selon les critères standards d'évaluation de l'action de développement (OCDE)² notamment la **pertinence, l'efficacité, l'efficience, la durabilité et l'impact des effets** du projet.

Les objectifs spécifiques de l'évaluation étaient plus précisément :

- D'analyser si les résultats planifiés du projet ont été réalisés comme énoncés
- D'analyser si les activités et bénéfices du projet sont pérennes
- D'identifier les stratégies et/ou aspects du projet qui ont été plus ou moins efficaces
- De relever les bonnes pratiques et leçons à répliquer dans des initiatives et contextes similaires.

4. LA METHODOLOGIE D'EVALUATION

4.1. Méthodes de collecte des données

L'évaluation a suivi principalement la méthodologie qualitative. Elle a utilisé une combinaison des méthodes suivantes de collecte de données pour répondre aux questions d'évaluation :

- Revue de la documentation existante sur le projet (rapports, manuels, livrets, informations disséminées dans les médias) ;
- Entretiens semi-structurés avec les membres clés de l'équipe de mise en œuvre au sein de l'OIM, des organisations gouvernementales et non-gouvernementales ;
- Observations directes dans les sites sélectionnés des activités des bénéficiaires du projet ;
- Groupes de discussion avec les bénéficiaires directs.

La combinaison de ces techniques de collecte et analyse des données qualitatives a permis à l'évaluateur de découvrir certains facteurs qui ont facilité ou ont compliqué la réalisation des résultats désirés et de comprendre les mécanismes à travers lesquels ces facteurs ont affecté les résultats observés.

En l'absence des données de bases, les instruments de collecte de données incluent des questions rétrospectives pour permettre aux participants d'essayer de reconstruire et se référer à la situation de base dans leurs descriptions de la situation actuelle.

² <http://www.oecd.org/dac/evaluation/daccriteriaforevaluatingdevelopmentassistance.htm>

4.2. Échantillonnage des participants

Les participants dans l'évaluation ont été choisis sur base de critères d'échantillonnage et d'inclusion simples : avoir participé et avoir été, d'une manière ou d'une autre, affecté par les activités du projet. Selon Morse Patton (1990) il n'y a pas de règles spécifiques pour la détermination d'un échantillon pour une étude qualitative et un total de 30 participants ou même moins pourrait suffire. Un total de 35 participants a été interviewés principalement à Rabat et Casablanca. Le premier groupe a été sélectionné à travers la liste des partenaires que l'équipe de gestion du projet a mis à disposition. Il s'agit, notamment, des représentants des secteurs relevant du gouvernement marocain et les représentants des organisations partenaires au projet (**n=10**) et le personnel du projet (**n=1**). Le second groupe a été sélectionné parmi les femmes qui ont bénéficié de la formation professionnelle et de l'appui du projet pour accéder au marché de l'emploi et aux AGRs (**n=16**). Six femmes bénéficiaires ont été interviewées à Casablanca et deux groupes de discussions avec des femmes bénéficiaires se sont tenus à Rabat (**n=8**). De plus, des visites et observations de deux sites d'AGRs ont été effectués. Les instruments de collecte des données ont été développés pour chaque type de participants pour s'assurer que l'entretien se focalise sur les sujets pertinents pour eux et en rapport avec leurs expériences spécifiques avec le projet.

4.3. Analyse des données

L'analyse des données était guidée par la logique du projet représenté dans la théorie du changement (voir figure 1).

4.4. Limites de l'évaluation

Idéalement, l'évaluateur aurait souhaité conduire une enquête parmi les 130 femmes qui ont participé dans la formation professionnelle pour déterminer la vraie proportion qui a pu accéder à l'emploi après la formation et essayer d'identifier les facteurs qui ont facilité ou inhibé leur accès au marché de travail. Cependant, du fait de contraintes liées aux ressources limitées, cet exercice n'a pas pu être conduit. Tout a été fait toutefois pour que l'information qualitative collectée parmi le nombre restreint de migrantes contactées permette un jugement fiable et complet de la situation, sans pouvoir le généraliser.

5. ANALYSE DE LA PERFORMANCE DU PROJET

Malgré sa courte durée, le projet est parvenu à mettre en œuvre les activités clés prévues. Les ateliers de sensibilisation visant la problématique d'intégration des migrantes régularisées se sont effectivement tenus avec la participation des acteurs du gouvernement et de la société civile ; la mobilisation et sensibilisation des migrants sur les opportunités existantes de formation, d'emploi et des AGRs se sont tenues.

Modèle et qualité de formation des migrantes ciblées : les deux partenaires de mise en œuvre ont suivi des modèles d'intervention différents. Alors que le premier partenaire (P1) a organisé des formations pour renforcer le savoir-faire des migrantes sur des métiers spécifiques et les encourager à créer des idées de petites entreprises, le second partenaire (P2) a donné une formation plus générale aux individus ciblés avec l'objectif de renforcer leurs compétences personnelles et professionnelles pour accéder aux opportunités d'emploi. Des 68 femmes enregistrées pour le premier groupe, 14 (20.5%) femmes ont complété la formation et ont pu développer et défendre des idées de petites entreprises sur la base du savoir-faire reçu. Parmi celles-ci, cinq seulement (36%) avaient déjà établi et géraient leurs petites entreprises au moment de l'évaluation, neuf mois après la clôture du projet.

Des 123 femmes du deuxième groupe, 25 (20.3%) femmes ont suivi la formation jusqu'au bout. Parmi ces 25, une seule (4%) avait trouvé un travail à travers le projet. Mais, au moment de l'évaluation, la personne avait déjà laissé son emploi. Selon cette distribution, le premier groupe qui a suivi le modèle de formation en groupe pour améliorer le savoir-faire collectif, a relativement eu plus de succès comparativement au second groupe. Bien que le succès observé dans le premier groupe soit presque négligeable, les résultats du projet démontrent quand même que l'intégration à travers les AGRs est possible. Il y a un seul groupe de cinq femmes sub-sahariennes qui, après la formation, ont monté une boutique de bijouterie à Rabat en utilisant le capital de démarrage issu du projet (voir photo ci-dessous). Les discussions avec les membres de cette coopérative ont révélé au moins deux facteurs expliquant leurs succès :

La qualité et le modèle de formation : Les femmes ont particulièrement apprécié les exercices pratiques effectués en groupe pendant la formation. Selon elles, l'exercice pratique leur a permis d'observer les qualités ou points forts de chacune d'elles, ce qui leur a permis de se rencontrer et de former un groupe pour co-créeer cette entreprise.

La Diversité et complémentarité des profils des membres du groupe : en répondant à la question sur le secret de leurs réussites malgré le contexte difficile, les femmes ont rapporté qu'elles avaient des qualités et des talents différents mais complémentaires, ce qui leur a facilité la communication et la gestion des dynamiques du groupe. L'une des femmes avait de bonnes connaissances en marketing, l'autre en gestion de groupes et les dernières avaient des talents pour le raffinement d'objets d'art.

Les groupes de femmes qui se sont aventurés dans d'autres petits projets comme la couture ou la cuisine n'ont pas eu le même succès pour différentes raisons, entre autres :

- Les difficultés pour trouver les locaux à louer pour leurs petites entreprises ;
- L'insuffisance d'esprit d'entrepreneuriat, de motivation et d'encouragement, certaines d'entre elles ayant des conditions de vie difficiles avec leurs enfants ;
- Le projet a clôturé ses activités avant qu'elles ne reçoivent les paquets entiers de capitaux de démarrage promis, malgré qu'elles aient développé et défendu avec succès leurs idées de petites entreprises.

Un certain nombre des personnes interviewées au sein des institutions publiques était d'opinion que le projet n'a pas eu suffisamment de temps pour la réalisation de la participation durable des migrantes ciblées dans la vie sociale et économique quotidienne au Maroc. La sous-section qui suit analyse la performance du projet en rapport avec les objectifs spécifiques à court et à long terme proposés dans la proposition initial du projet. La section est organisée selon les cinq critères d'évaluation et réponds aux questions d'évaluation spécifiées dans les TDRs de l'évaluation.

5.1. La pertinence du projet

L'OCDE définit le critère d'évaluation « la pertinence » comme le degré auquel les activités et objectifs du projet ou initiatives répondent aux besoins prioritaires des bénéficiaires directs, cadrent bien avec les priorités des partenaires nationaux et régionaux, et s'alignent sur le Plan cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (UNDAF)³.

Partant du progrès et des défis des Objectifs Millénaires du Développement (ODMs), les Objectifs de Développement Durables reconnaissent l'importance de l'intégration de la femme dans l'agenda de développement socio-économique et la reconnaissance de la voix des femmes dans l'effort d'éradication de la pauvreté (UN, 2015).

Pour le gouvernement marocain, ce projet cadre bien avec les priorités gouvernementales et, en effet, a servi comme facteur clé de démarrage de la mise en application de ladite nouvelle politique sur la migration. Certaines personnes interviewées au sein du gouvernement ont suggéré que le projet soit étendu dans d'autres provinces et de mobiliser les autres secteurs du gouvernement parce que la thématique de migration est importante dans l'agenda de développement intégré au Maroc.

5.2. L'efficacité du projet

L'efficacité est le degré auquel les activités du projet ont produit les effets planifiés à court et moyen termes ou imprévus, négatifs ou positifs. La plupart des activités ont été mises en œuvre comme planifié quand bien même parfois en retard. Les retards étaient d'une part liée à la finalisation tardive de l'étude préliminaire des besoins de laquelle toutes les activités subséquentes dépendaient, et d'autre part du fait des négociations prolongées pour l'obtention d'autorisations du gouvernement.

³ Manuel de l'UNEG pour la conduite de l'évaluation du travail normatif dans le système des Nations Unies, 2013.

La majorité des bénéficiaires qui ont choisi les formations en vue d'améliorer leur savoir-faire en termes de développement et gestion des AGRs étaient relativement très satisfaites de la qualité de la formation comme illustré dans la citation de l'une des femmes.

Les exercices en groupe en classe nous ont donné l'opportunité de s'observer et se découvrir l'une et l'autre. Ça nous a donné le savoir-faire. Maintenant, nous savons comment fixer le prix et on a même commencé à utiliser Youtube pour le marketing de notre petite entreprise.

Pendant les discussions en groupe de réflexion, les femmes bénéficiaires ont particulièrement apprécié la technique d'instruction qui a inclus les travaux pratiques en groupes. C'est à partir de là que les femmes se sont volontairement réunies pour établir des groupes de coopératives sur la base des capacités accrues de chacune, observées pendant les sessions en groupe. En effet, au moment de la visite d'évaluation neuf mois après que le projet ait été conclu, un groupe de cinq femmes avaient déjà établi une boutique de bijouterie à Rabat et étaient fières que leur petite entreprise devenait de plus en plus rentable. Au début, elles étaient convaincues que leur projet pourrait réussir, mais étaient soucieuses car elles ne voyaient pas comment les marocains (la clientèle potentielle) allaient s'intéresser à des bijoux produits avec du matériel sub-saharien et par des subsahariennes. Elles étaient surprises quelques mois **après l'ouverture de leur boutique à Rabat que les Marocains qui passaient appréciaient déjà l'effort et ont commencé à appuyer le projet.**

L'évaluation a noté toutefois que la plupart des autres groupes de femmes n'ont pas eu le même succès. Tel était le cas pour les femmes qui ont choisi d'ouvrir des restaurants et celles qui ont choisi d'investir dans un projet de couture. Il y a plusieurs facteurs qui expliquent les barrières qu'elles ont rencontrées. Par exemple, certains groupes n'ont pas reçu leurs capitaux de démarrage complets comme promis parce qu'elles ont eu des difficultés à trouver les locaux pour les entreprises, cela étant une condition indispensable pour recevoir le capital de démarrage.

Si le projet a ciblé cent femmes au départ et a pu atteindre un total de 130 femmes, l'entretien avec les bénéficiaires a révélé néanmoins que la formation n'a pas toujours abouti à l'amélioration des compétences professionnelles et personnelles ni de leur accès au marché d'emploi. Les principales raisons citées sont les suivantes :

- **Qualité de la formation :** les bénéficiaires interviewées à Casablanca n'étaient pas en général satisfaites de la formation. La majorité ont indiqué qu'elles n'ont appris rien de neuf. L'une des raisons citées était liée au fait que les formateurs ont mélangé les participants diplômés et ceux qui avaient un niveau d'éducation assez bas. Pour elles, il aurait fallu répartir les participants sur la base de critères plus spécifiques.
- **Le module sur la pratique :** selon le document de projet, la formation devait se tenir sur une période intensive de six mois : la première partie théorique de trois mois et la deuxième partie pratique (sous forme de stage) de trois mois. Le premier module sur la partie théorique a été exécuté comme prévu, mais la partie pratique n'a pas été réalisée et les bénéficiaires n'étaient pas contentes

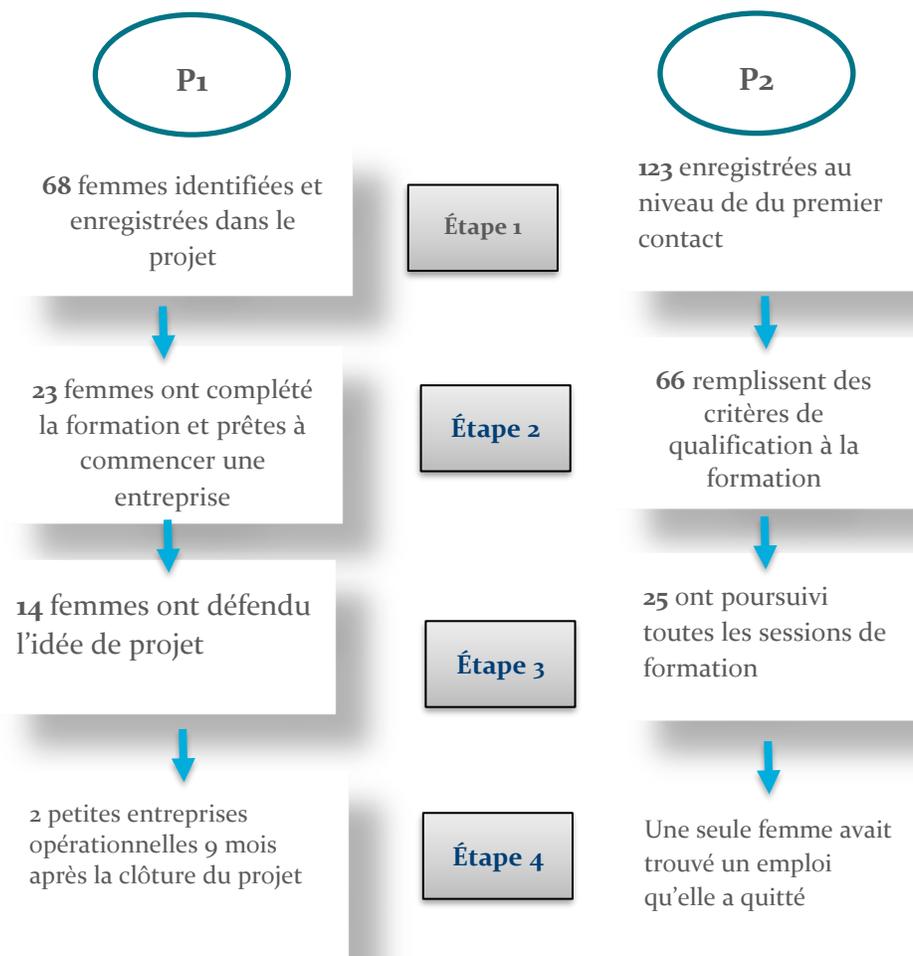
du fait que les formateurs ne les aient pas informées des raisons de l'annulation de la deuxième partie de la formation.

- **Conditions de vie des migrantes :** l'évaluation a noté un problème significatif de ponctualité aux sessions de formation. La plupart des migrantes n'avaient pas de frais de transport, les autres qui avaient des enfants n'avaient pas d'assistance pour les mettre à la crèche pendant la formation ; tandis que d'autres étaient encore psychologiquement fragilisées et n'avaient pas la motivation pour suivre les cours.
- **La manque de confiance** envers les institutions qui organisent les formations et envers les prestataires de services en général. Ceci a été noté tant pendant l'entretien avec les représentants des institutions publiques spécialisées en formation professionnelle et les bénéficiaires. Comme relevé ailleurs dans ce rapport, ceci était en partie lié au fait que la sensibilisation des migrantes sur les opportunités existantes n'a pas été faite d'une manière systématique. Certaines migrantes interviewées avaient même des difficultés à croire l'information reçue.
- **La phase d'accompagnement :** la phase d'accompagnement était prévue dans le paquet d'intervention du projet mais l'évidence montre que cette phase d'accompagnement n'a pas été effectué.
- **Problème d'attestation :** l'un des problèmes d'accès à l'emploi surtout chez les sub-sahariens, était la difficulté de trouver une attestation de bonne conduite que demandaient les potentiels employeurs. Les officiels relevant du gouvernement étaient d'avue que ce problème existait parce que le projet et ses partenaires n'ont pas investi assez de temps pour la mobilisation et sensibilisation des opérateurs et acteurs clés, surtout le secteur privé, afin d'explorer d'autres alternatives pour les attestations de comportement et compétences d'une employée migrante. D'après le MCMCREAM, pour y arriver, il faudra d'abord renforcer le réseau d'opérateurs et d'entreprises privées, et utiliser ce réseau pour **valoriser les témoignages des entreprises qui ont déjà employé des femmes migrantes.**
- **Autres facteurs :** beaucoup d'autres facteurs notamment les difficultés linguistiques, la discrimination tacite ou les préjugés basés sur les différences culturelles ont rendu difficile la communication entre les migrantes intéressées et les institutions de formation.

Le migrant est quelqu'un qui marche avec toi goutte à goutte ; il ne te donne pas l'information avant d'avoir établi une confiance forte en toi

Le schéma ci-dessous illustre la distribution des effets du projet sur les bénéficiaires directes.

Figure 2 : distribution des résultats sur les bénéficiaires



Accès aux opportunités de formation au sein des institutions publiques spécialisées en formation professionnelle et personnelle :

selon le MDCMREAM, il ya un programme gratuit de formation professionnelle disponible pour tout le monde, inclus les migrants régularisés. Etant donné les besoins de formation et d'accès à l'emploi pour les migrants régularisés dans le pays, les institutions publiques spécialisées en formation professionnelle et de développement des compétences personnelles devraient être inondées de demandes de formation surtout après que le Ministère ait annoncé l'existence de cette opportunité. Tel n'a pas été le cas. L'entretien avec les représentants desdites institutions a plutôt révélé que le nombre des migrants qui ont bénéficiés de leurs programmes de formation était relativement très bas en comparaison des besoins de formation parmi les migrants. Par exemple, l'OFPPT qui a plus de 200 centres de formation à travers le Maroc et qui, comme précisé pendant l'entretien, a la volonté d'intégrer les migrants dans son programme de formation, n'a reçu, au total, que 23 migrants bénéficiaires pendant les deux années du projet. Plusieurs facteurs ont été notés notamment :

- *Confiance limitée entre des migrants et les institutions de formation* : ceci est illustré dans cette citation de l'une des personnes interviewées au sein des institutions publiques.
- *La faiblesse dans la stratégie de sensibilisation* des migrants régularisés concernant les opportunités de formation existantes. L'entretien avec les personnes au sein des institutions publiques de formation professionnelle a révélé que certains migrants étaient mal informés. L'une des raisons avancées était que les migrants ignorent les opportunités existantes parce qu'ils ne sont pas sensibilisés d'une manière systématique sur cette question de comment, à vrai dire, on accède les opportunités de formation gratuites et l'emploi au Maroc.
- L'évidence collectée a aussi révélé un certain degré de perception que *les migrants n'étaient pas à même de surmonter les critères de sélection*.

Le design du projet

La Théorie du changement : bien que tacite, la Théorie du Changement soutenant la logique du projet était facilement identifiable surtout dans la composante focalisée sur la formation des femmes ciblées.

Le projet était un peu ambitieux. La réalisation de l'intégration des migrants dans la vie socioéconomique et professionnelle au Maroc demande plusieurs années d'engagement avec beaucoup d'acteurs et de partenaires à tous les niveaux mais aussi assez de ressources pour supporter une série d'interventions touchant différents volets : le social, la santé, l'emploi, l'éducation et autres. Toutes ces composantes étaient bien reflétées implicitement dans la Théorie du Changement.

La matrice des résultats : la formulation de tous les effets directs escomptés n'est pas axée sur les résultats ; les effets sont formulés comme activités et il était difficile pour l'évaluateur de déterminer à quoi le succès ou l'absence de succès ressemble. Ci-dessous, quelques exemples tirés de la matrice des résultats :

▪ **Effect direct 1.1:**

« Développement d'une estimation des besoins et qualifications de la population cible, y compris une analyse du genre et l'évaluation des besoins, avec des recommandations sur la façon d'adapter les formations existantes et les services de l'emploi pour mieux répondre aux besoins des femmes et des hommes migrants »

▪ **Effet direct 2.1**

« Partage des résultats et recommandations de l'étude, incluant les recommandations sur le genre, avec les partenaires concernés pour la mise en œuvre plus effective du projet »

L'effet direct (ou résultat) est simplement défini comme le(s) produit(s) ou bénéfice(s) immédiat(s) émanant des activités du projet. L'utilisation du langage axé sur les résultats permet d'élaborer les critères de succès qui guideront l'évaluation de la performance du projet.

La plupart des indicateurs ont un rapport limité avec les effets qu'ils étaient censés mesurer. Le résultat 2 (ex. 'effet indirect 2' : *le gouvernement et les organisations de la société civile démontrent*

des compétences et connaissances améliorées pour répondre aux demandes de de formation pour les migrants régularisés) est bien formulé. Cependant, les deux indicateurs proposés pour mesurer le progrès sur ce résultat n'ont pas de rapport direct avec l'effet escompté ; au lieu de permettre de documenter le changement noté, l'indicateur compte le nombre d'activités :

Exemple : le nombre d'ateliers, les formations et dialogues politique organisés et le nombre de formateurs formés.

L'analyse du progrès sur les résultats spécifiques ciblés

Objectif global : Contribuer à l'amélioration de l'accès et de la participation des migrants au marché du travail et aux formations professionnelles appropriées, aux opportunités d'embauche et aux services publics.

La politique de régularisation des migrants adoptée par le royaume du Maroc en 2014 a créé un environnement favorable pour faciliter l'accès et la participation des migrants au marché du travail. L'intégration réelle des migrants demande d'abord la mise en place des structures de collaboration, entre autres un renforcement d'un réseautage de partenariats multisectoriels incluant les institutions concernées de la société civile, les employeurs, les ministères concernés et les agences internationales de développement, pour être en mesure de répondre aux différents besoins. Les personnes interviewées au sein des institutions publiques et de la société civile qui ont bénéficié de la formation par le projet souhaitent qu'il y ait un suivi de formation et que cette formation s'étende pour inclure leur personnel élargi. Cela pourra potentiellement élever la confiance mutuelle entre les migrants et les institutions supposées les accompagner pour accéder au marché de travail.

Indicateur	Résultats réalisés	Analyse des résultats	Recommandations
Pas d'indicateur prévu pour mesurer la réalisation de l'objectif	Malgré l'absence d'indicateur, il y a quelques évidences démontrant le progrès vers la réalisation de cet objectif global du projet. 48 femmes migrantes vulnérable ont complété la formation de cadrage pour les aider à accéder au marché du travail et aux AGRs ; 2 petites entreprises de femmes migrantes étaient toujours opérationnelles neufs mois après la clôture du projet.	Des 48 femmes qui ont complété la formation de cadrage, cinq étaient impliquées dans les AGRs. Bien qu'à petite échelle, cela constitue un bon pas vers la réalisation de l'intégration du migrant régularisé. Malheureusement, le projet n'a pas laissé de structures ou mécanismes de référencement pour faciliter l'accès continu aux opportunités de formation et aux activités génératrices de revenus.	C'était un projet pilote de relativement court en rapport avec le changement escompté qui demande plus de temps. OIM Maroc devrait considérer le développement d'une deuxième phase du projet (avec le même titre et objectif) pour saisir l'opportunité de continuer à renforcer les structures mises en mouvement par la première phase, surtout les aspects du projet qui avaient visiblement besoin de continuer (ex : mécanismes facilitant l'accès à l'information sur les opportunités de formation et d'emploi par les migrants régularisés).

Effet secondaire 1: les femmes et hommes migrants bénéficient des mécanismes existants de formation qui préparent les citoyens et leur facilitent l'accès au marché du travail

Sur un total de 130 femmes enregistrées et formées par le projet, 15 (11%) ont été accompagnées pour accéder au marché du travail selon le rapport final du partenaire de mise en œuvre. Au moment de l'évaluation, cinq femmes étaient impliquées dans des activités génératrices de revenus et étaient sur la voie de succès. Bien que la proportion de femmes qui ont enregistré un succès soit faible, les effets de la formation d'acteurs variés sur l'importance de la multi-culturalité sur le marché du travail a permis de continuer le débat favorisant la participation des migrants dans la vie sociale et économique au Maroc. Cependant, la mobilisation de réseaux élargis de partenaires et acteurs au sein des institutions publiques et privées, surtout le réseau d'employeurs (le secteur privé), devra continuer pour encourager d'avantage un environnement favorisation l'accès aux opportunités disponibles de formation pour les migrants régularisés.

RESULTATS	Résultats réalisés	Analyse des résultats	RECOMMANDATIONS
<p>Effet direct 1.1</p> <p>Conduire une étude pour identifier la population à cibler (incluant la dimension genre) et identifier les besoins et les opportunités existantes de formation professionnelle et d'emploi.</p>	<p>Cette étude de laquelle toute autre activité du projet dépendait, a été effectuée comme prévu. Selon l'évidence collectée, l'étude a joué un grand rôle car elle a guidé l'identification et la priorisation des activités ainsi que des partenaires stratégiques du projet</p>	<p>Même si l'étude a été finalisée comme prévu, elle a eu un retard d'un an qui a retardé le reste des activités pour la même durée. Ce retard a affecté les autres aspects du projet.</p>	<p>Dans la mesure du possible, suivre une approche flexible d'exécution d'une analyse des besoins et du contexte afin que les autres activités subséquentes n'en souffrent pas (ex : favoriser l'analyse des données déjà existantes au sein de l'OIM et de ses partenaires pour déterminer les besoins des bénéficiaires ciblés au lieu de conduire de nouvelles études).</p>
<p>Effet direct 1.2</p> <p>Traduire en arabe le nouveau guide de formation sur la diversité culturelle développé par l'ONG locale.</p>	<p>L'ONG locale partenaire du projet a traduit le guide en arabe comme planifié</p>	<p>La prise de conscience de la diversité culturelle et de la connaissance des coutumes marocaines a été perçue comme l'un des éléments clés pour l'intégration réelle des migrants au Maroc. Vu que la sensibilisation des institutions publiques et de la société civile est l'un des besoins réels, le guide devrait être adapté et multiplié pour que les partenaires y accèdent et l'utilisent dans la formation et sensibilisation de leur personnel. Le succès global de ce document traduit en arabe est lié à son utilité. Cependant, cela n'était pas bien reflété ni dans la formulation de l'effet énoncé ni dans l'indicateur sensé mesurer la performance du projet sur cet aspect.</p>	<p>Quand le résultat escompté n'est pas formulé pour refléter à quoi le succès ressemble, il devient difficile pour l'évaluation de faire un jugement objectif sur la performance ou succès du projet. Il est utile de formuler les résultats en utilisant un langage de changement qui suggère le critère de succès non comme une activité (voir Guide du projet OIM – gestion axé sur les résultats)</p>

<p><i>Effet direct 1.3</i></p> <p>Mettre en œuvre la stratégie de communication sur les opportunités existantes de formation parmi les populations migrantes.</p>	<p>Cet activité a été réalisée ; deux campagnes de sensibilisation des partenaires ont eu lieu à Casablanca et à Rabat</p>	<p>Les deux évènements ont été organisés comme prévu. Cependant, ils n'ont nécessairement pas suivi une stratégie spécifique de communication parce que la stratégie n'a pas été développée. Cela constitue une opportunité manquée pour ce résultat parce que l'idée de développer la stratégie de communication aurait soutenu l'effort pour la continuité du dialogue influençant les perceptions publiques sur la migration après la clôture du projet.</p>	<p>La stratégie de communication est utile surtout dans l'effort de promouvoir une image positive et une valorisation de la migration au Maroc. Il est important que l'OIM Maroc mette en priorité le développement de cette stratégie en collaboration avec le MDCMREAM. Cette stratégie devra être validée par les acteurs clés concernées et suffisamment diffusée parmi les institutions partenaires concernées par la question de l'intégration des migrants au Maroc.</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Effet secondaire 2 : Les acteurs gouvernementaux et de la société civile démontrent des capacités et connaissance améliorées dans leur gestion des demandes de formations par les migrants régularisés.

Selon la logique du projet, l'amélioration des capacités individuelles et institutionnelles est réalisée à travers les activités variées de formation, de sensibilisation et d'appui technique à des fins multiples et à différents niveaux⁴.

Idéalement, le renforcement des capacités inclut, entre autres, les formations systématiques sur des thématiques appropriées, accompagnées par l'appui à l'établissement de réseautages et partenariats avec des acteurs clés impliqués et intéressés par la problématique d'intégration des migrants régularisés au Maroc. L'une des activités que le projet a mises en œuvre pour l'amélioration des capacités institutionnelles était la formation sur l'intégration socio-culturelle des migrantes au Maroc. Cette formation/sensibilisation a ciblé les représentants des ministères concernés, les institutions publiques spécialisées en formation, la société civile, le nouvel élu au Conseil Régional de l'Oriental, les représentants provinciaux de Nador ainsi que la Direction Régionale d'Oujda avec leurs partenaires territoriaux. Ces ateliers ont renforcé la prise de conscience par les partenaires, à travers un dialogue honnête, des effets de l'exclusion des migrants et les bénéfices de leur intégration dans l'agenda national de développement. Cette intervention était efficace dans la mesure où elle a ouvert un espace pour les participants permettant d'aborder les questions pratiques sur les bénéfices de l'intégration des migrants dans les territoires d'accueil, ainsi que l'impact négatif que de leur exclusion pourrait potentiellement avoir sur ces territoires. Ces ateliers

⁴ <http://www.betterevaluation.org/en/themes/capacitydevelopment>

de formation ont permis aux participants de développer différentes feuilles de route pour la promotion du *vivre-ensemble* après avoir réfléchi d'une manière approfondie sur la problématique de la migration (ex : préjugés) et les bénéfices d'une vie intégrée. En plus, le projet est parvenu à mobiliser et conscientiser les partenaires concernés à travers les activités du Comité de Pilotage. Bien que ces ateliers aient été utiles et ont été appréciés par les organisations qui y ont participé, ils devraient être suivis par d'autres activités comme un plaidoyer à tous les niveaux des structures de l'Etat. De plus, certains formateurs ont suggéré un développement de mécanismes concrets durables de référencement liant les demandes d'emploi, les opportunités d'emploi existantes, et la continuation du dialogue multisectoriel au-delà du projet. Le projet n'a pas eu assez de temps pour mettre des mécanismes solides en place pour l'engagement continu après la clôture de l'assistance de l'IDF. Ci-dessous l'analyse de la performance par indicateurs.

RESULTATS	Résultats réalisés	Analyse des résultats	RECOMMANDATIONS
Effet direct 2.1: Diffusion des résultats et recommandations de l'étude y compris les recommandations sur la sensibilité liée au genre.	Il y a eu des événements liés à la diffusion des résultats de l'étude préliminaire parmi les partenaires clés du gouvernement, de la société civile et du secteur privé	L'étude préliminaire a joué un grand rôle dans la planification et mise en œuvre du projet. Comme cet effet direct (effet direct 2.1) est formulé comme activité et non comme effet, il était difficile pour l'évaluateur d'identifier à quoi le succès ressemble.	Pour la deuxième phase si elle est planifiée, investir assez de temps pour identifier et définir les critères de succès en rapport avec chaque effet direct, secondaire et à long terme ainsi que les indicateurs fiables pour mesurer le progrès du projet.
Output 2.2: Renforcement des capacités des institutions formateur sur la migration, et facilitation des formations ciblant les migrants.	Les formations sur la thématique migration et intégration ciblant les partenaires gouvernementaux et de la société civile ont été délivrées comme prévu. Selon l'entretien avec les formateurs, les participants l'ont trouvée très utile.	La formulation du résultat ainsi que l'indicateur proposé pour mesurer le progrès pose problème. D'une part, le résultat est formulé comme une activité, d'autres part, l'indicateur pour le mesurer n'est pas en rapport. L'indicateur devrait aider à identifier les évidences sur l'amélioration des capacités émanant des interventions du projet. Les trois indicateurs proposés ne se souciaient que de la réalisation des activités.	Voir la suggestion pour l'effet direct no. 2.1 ci-dessus

<p><i>Output 2.3:</i> Organisation des formations des migrants visant à l'amélioration de leur savoir-faire à travers les partenaires de mise en œuvre et de l'intégration du marché de travail à travers des partenariats avec les institutions concernées.</p>	<p>Ce résultat a été réalisé comme prévu par le projet comme le démontre différentes sources d'information</p>	<p>Il est important de noter que le résultat est, encore une fois, formulé comme une activité et les indicateurs pour mesurer le progrès ne comptent que des activités, ce qui a rendu l'effort de poser un jugement sur la performance du projet sur cet effet immédiat un peu problématique.</p>	<p>Pour s'assurer de la mise en œuvre effective d'un projet qui suit la gestion axée sur les résultats, les résultats escomptés et les indicateurs pour mesurer le progrès doivent être formulés d'une manière permettant de décrire la situation désirée à la fin du projet en comparaison avec la situation de base.</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

5.3. L'efficacité du projet

Dans l'évaluation, l'efficacité fait référence à la valeur ajoutée du projet et la manière dont il est conçu pour capitaliser les avantages afin de favoriser la prestation de services aux bénéficiaires en rapport avec les ressources à sa disposition. L'évaluation a trouvé suffisamment d'évidences démontrant que les ressources ont été bien investies pour optimiser un environnement favorable à la prestation de services aux bénéficiaires du projet. Les partenaires gouvernementaux ont notamment confirmé que *le projet était le premier du genre à catalyser un dialogue multisectoriel sur l'approche d'intégration des migrants régularisés dans la vie socioprofessionnelle au Maroc et sur l'importance de la promotion de l'interculturalité sur le marché du travail*. Le projet était donc le premier à inciter et faciliter la mobilisation et l'intensification des alliances de partenariat pour adéquatement plaider en faveur de l'intégration de la dimension migratoire dans l'agenda de développement intégré au Maroc. Selon le MDCMREAM le projet a catalysé la mobilisation des ressources par le gouvernement marocain lui-même qui a abouti au développement de plusieurs autres projets similaires tant par le gouvernement que par les institutions publiques, privées ou par la société civile ainsi que par les acteurs internationaux⁵. Ces développements sont un bon exemple de la valeur ajoutée du projet.

Il faut dire néanmoins que la formation professionnelle des migrants à Casablanca n'a pas été aussi efficace que prévue. Ces formations n'ont amélioré ni la connaissance des bénéficiaires, ni leur accès au marché du travail. Cet échec relatif est lié au fait que le secteur privé censé jouer un rôle

⁵ Voir les détails sur cet atelier conjointement mené par le Ministère Marocain Chargé des étrangers et l'OIM:

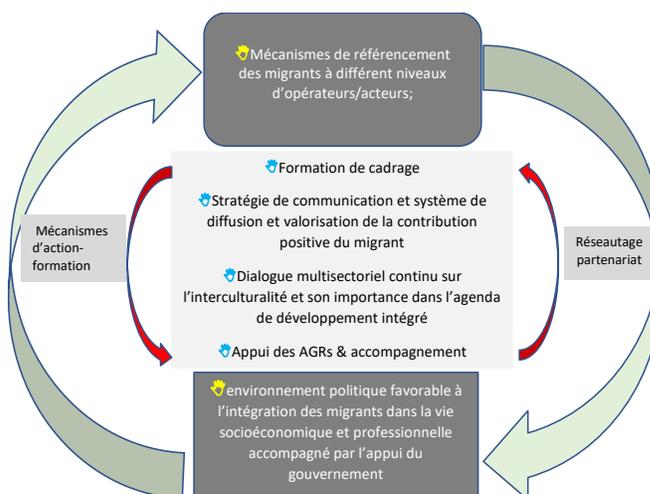
<http://www.marocainsdumonde.gov.ma/fr/search/node/integration%20odes%20omigrants%20regularises%20olanguage%3Afr>

pivot dans la facilitation d'accès à l'emploi par les migrants régularisés n'a pas été associé d'une manière systématique selon l'un des officiels des ministères. Selon les experts, même si le projet avait été capable de mobiliser les partenaires du secteur privé, la probabilité d'améliorer de manière significative et durable la participation et l'intégration des migrants dans la vie socioéconomique au Maroc ne serait pas automatique car les facteurs qui influencent la création et l'accès à l'emploi sont beaucoup plus complexes non seulement au Maroc mais aussi dans les autres pays de la région (Bausch et al, 2006).

5.4. La durabilité du projet

Le critère de durabilité de l'OCDE fait référence à la continuité des activités et bénéfices primaires et secondaires du projet prolongé dans le futur après la clôture du projet. Etant donné que le projet était un projet pilote, il n'est pas forcément approprié de parler de la durabilité. Cependant, assez d'efforts de pérennisation du projet ont été notés dès la conceptualisation et la planification à la mise en œuvre.

Figure 3: cadre de durabilité



Les aspects clés de la durabilité du projet que l'évaluation recherchait étaient notamment les signes de dialogue continu parmi les acteurs intéressés par la question d'intégration du migrant sur le marché d'emploi; l'emploi continue parmi les bénéficiaires du projet ainsi que les signes de continuité au-delà du cycle du projet des AGRs établies par les bénéficiaires.

La stratégie de mise en œuvre qu'a choisie le projet a pris toutes les mesures nécessaires pour créer un environnement permettant la durabilité ou, plus ou moins, tester la durabilité des mécanismes mis en place par le projet :

Niveau d'engagement des acteurs : L'avis des officiels gouvernementaux qui ont participé à la formation sur l'interculturalité organisée par le projet ont rapporté que cette formation était primordiale. Elle leur a permis d'échanger des perspectives sur la problématique migration et emploi au Maroc et étaient convaincu que cette stratégie a engendré un réseau de champions de l'intégration du migrant qui pourront continuer le dialogue au-delà du cycle du projet.

La participation des femmes migrantes régularisées : comme décrit par l'étude de cas, bien qu'à petite échelle, les signes de durabilité de la formation sur le savoir-faire des femmes étaient notables. Deux AGRs étaient toujours opérationnelles neuf mois après que le projet ait conclu : la cuisine et la boutique de bijouterie montés à Rabat. Même si deux AGRs semblent être un résultat minime, elles montrent toutefois que l'intégration à travers les AGRs est possible et pérenne. Les

femmes membres de la coopérative bijouterie étaient fières d'avoir brisé le cycle de misère après avoir réalisé qu'elles étaient devenues autonomes et étaient capables de payer le loyer de leurs locaux. Au moment de l'évaluation, ces femmes pensaient multiplier les entreprises dans d'autres centres urbains au Maroc et dans leur pays d'origine. *Ceci pourrait être interprété pour certains migrants comme le succès des AGRs dans le pays d'accueil pouvant influencer la décision de retourner au pays d'origine après avoir acquis le savoir-faire.*

Par contre, les migrants interviewés à Casablanca ont indiqué qu'aucune des bénéficiaires n'était employée au moment de la visite d'évaluation. En plus, les mécanismes pour faciliter l'accès au marché de l'emploi n'existaient plus au moment de l'évaluation même au niveau des ONGs qui ont participé dans le projet comme partenaires directs de mise en œuvre. Par exemple l'Heure Joyeuse, le partenaire de l'OIM de mise en œuvre pour le projet, a indiqué qu'aucune des activités du projet n'a continué au-delà du partenariat avec l'OIM sur le projet.

D'autres aspects de durabilité : les entretiens avec les officiels du gouvernement ont notamment révélé que ce projet a constitué une base fondamentale pour d'autres idées et dialogues multisectoriels, explorant les approches différentes visant l'intégration des migrants au Maroc et la promotion de la multi-culturalité dans les places d'emploi.

5.5. L'impact du projet

L'OCDE définit l'« impact » comme les résultats à long terme positifs ou négatifs, prévus ou imprévus, primaires ou secondaires - émanant du projet de développement (OCDE, 2017). *L'impact escompté du projet était l'accès et une véritable participation des femmes migrantes ciblées dans la vie socio-économique au Maroc. Comme démontré par le schéma ci-dessus, l'évaluation n'a pas observé de signes évidents de l'impact.*

La difficulté de trouver l'information fiable sur certains processus du projet n'ont pas permis de faire une analyse approfondie pour déterminer systématiquement si les mécanismes nécessaires pour faciliter l'accès aux opportunités d'emploi et aux AGRs par les migrants régularisés étaient solidement présents. L'impression tirée de l'entretien avec les officiels au sein du gouvernement était, en général, que le projet s'est terminé un peu tôt et qu'il n'a pas eu le temps suffisant pour établir et cimenter ces mécanismes pour renforcer les réseaux liant les acteurs, opérateurs, institutions publiques spécialisées en formation, les établissements étatiques responsables du secteur privé et les communautés de migrants.

Par ailleurs, les discussions avec des femmes qui ont suivi la formation sur le savoir-faire ont révélé l'importance de la formation surtout les exercices pratiques en groupe car cela a créé une motivation et l'espace nécessaire pour la **co-création** des idées d'entreprises et coopératives basées sur le savoir-faire acquis. Les données obtenues dans les groupes de discussion avec les femmes bénéficiaires ont indiqué que ce mécanisme est efficace car il semble avoir déclenché un changement dans l'interaction sociale de ces nouvelles entrepreneurs migrantes et les clients et voisins marocains. Pour elles, le succès *d'avoir monté une petite entreprise de bijouterie (boutique) visant les marocains comme clientèle primaire a soudainement créé un sentiment fort d'appartenance dans la vie social et économique au Maroc, une possibilité qu'elles n'avaient pas anticipée.* Le secret de ce succès est axé sur le fait d'une appartenance à une coopérative culturellement assez neutre et considérée comme facilement acceptable dans la culture du Maroc. C'est un mécanisme fort capable de briser la méfiance entre les migrants et les membres de leurs communautés d'accueils et, par conséquent, de faciliter un processus d'intégration durable à travers les AGRs.

... tu vois, pendant les exercices en groupes, on s'est observée et on a remarqué que chacune de nous a des qualités uniques. Toi tu as un œil qui détecte la qualité, toi tu as les doigts élégants de raffinement des objets, toi tu es très bien dans le marketing. C'est comme ça qu'on a décidé de former un groupe, ensembles, pour co-créer cette idée d'entreprise. Tu vois, notre slogan c'est l'union fait la force.

....notre vision maintenant est d'étendre notre entreprise et ses réseaux de clientèle au Maroc et dans notre pays d'origine, de motiver et faire comprendre aux autres femmes qu'on n'a pas besoin d'aller en Europe pour réussir.

L'évaluation a également noté un degré de changement dans les perceptions et attitudes, surtout parmi les partenaires gouvernementaux qui ont participé à la formation sur l'*interculturalité* co-organisée par l'OIM et le GADEM. Les officiels interviewés ont partagé les expériences positives qu'ils ont tirés de cette formation, mais ils étaient d'avis que la formation n'était pas suffisante pour la réalisation du changement souhaité au niveau des institutions publiques. Ils ont recommandé de renforcer cette composante du projet dans les futurs projets similaires. A leurs avis, la problématique « multi culturalité » est assez délicate mais, en même temps, est l'une des préconditions pour la réalisation d'une véritable intégration socioprofessionnelle des migrants régularisés.

En répondant à la question sur les signes d'impact, l'un des officiels du gouvernement ont décrit l'impact comme le moment où « *tous les acteurs du ministère du plan, ministère des finances, ministère du social, du développement national et de la société civile pourront travailler en synergie pour l'intégration du migrant dans tous les aspects de la société* ». Pour eux, l'intégration sociale et économique est une question multidimensionnelle touchant différents aspects de la société. Ils ont donné comme exemple l'idée que le migrant ne peut pas se sentir intégré s'il/elle n'a pas accès aux services de santé et à la sécurité sociale.

Niveau institutionnel : Pour certains, l'impact réel sera réalisé une fois que la thématique de migration est concrètement intégrée dans le plan national de développement avec un budget

réaliste (volonté du ministère des finances et du plan) et que la collaboration multisectorielle impliquant la société civile, le secteur privé et, bien sûr, les institutions gouvernementales concernées par la gouvernance de la migration est effective. Cela étant, il y a beaucoup d'opportunités d'intensifier le plaidoyer auprès de différents ministères et secteurs à un niveau élevé pour renforcer la synergie multisectorielle à tous les niveaux.

Niveau des bénéficiaires : les données issues des discussions avec les bénéficiaires suggérèrent qu'il était trop tôt pour parler de l'impact. Cependant, l'évaluation a quand même remarqué des signes concrets d'impact surtout avec les femmes formées et accompagnées par la Fondation Orient Occident (FOO) pour développer et gérer les AGRs. Le résumé de l'étude du cas ci-dessous donne plus de détails et dégage quelques éléments d'impact et des leçons utiles.

Etude du cas : le parcours vers le succès

Le projet n'a pas eu assez de temps pour concrétiser un l'impact. Cependant, cette sous-section décrit des signes précurseurs d'impact importants à noter. L'information présentée dans ce cas est basée sur les données collectées de plusieurs sources, entre les discussions en groupe de réflexion avec les femmes bénéficiaires, l'entretien avec la FOO qui les a formées et accompagnées, la visite de leurs petites entreprises à Rabat ainsi que des conversations occasionnelles avec chacune des femmes pendant la visite sur le terrain. Le cas décrit concerne un groupe de quatre femmes (l'une était décédée deux semaines avant cette évaluation) qui, après avoir reçu la formation technique ou d'apprentissage au centre FOO, ont utilisé le savoir-faire accru de cette formation pour monter une boutique qui vend les bijoux issus de matériaux sub-sahariens. L'évaluation a noté plusieurs étapes de changement pendant l'entretien en groupe avec ces femmes :

La phase d'auto-découverte : les exercices pratiques en groupes pendant la formation leur a permis d'identifier les qualités de chacune d'elles et de décider de former un groupe pour co-créeer l'idée d'entreprise qu'elles ont développée et défendue avec succès auprès du MCRCREAM.

La phase d'appréhension (la peur de l'échec) principalement résultant du fait qu'elles n'étaient pas aussi sûres qu'elles auront la clientèle dans la communauté marocaine dans laquelle elles ne se sentaient pas bienvenues. Selon elles, cette peur a surgi une fois qu'elles ont défendu avec succès leur idée d'entreprise et étaient presque sûres qu'elles allaient recevoir le capital de démarrage. La peur s'est même intensifiée quand elles ont commencé à avoir les difficultés à trouver les locaux de leur entreprise.

La phase de confiance en soi en tant qu'individu et la confiance collective en tant que collectivité de femmes migrantes entrepreneurs après qu'elles aient reçu des encouragements de leur clientèle Marocaine qui visitait leur boutique ;

La phase de retour de la dignité, du sentiment fort d'autonomie, sentiment soudain d'intégration au Maroc. Elles sont commencées à sentir un retour de la dignité une fois qu'elles ont réalisé que la petite entreprise est rentable, et quand elles ont commencé à utiliser le revenu pour payer le loyer et acheter les marchandises.

La phase d'aspiration ou retour de l'ambition.

À part ces changements, d'autres changements positifs imprévus ont été notés parmi ces femmes en termes de résultat à court et à long terme. Par exemple, en se référant à la situation de base avant de rentrer en contact avec le projet, les femmes avaient des difficultés à satisfaire les besoins basiques de leur ménage et n'étaient pas capables de payer le loyer. Tel était le souci de tous les migrants régularisés car l'obtention et l'extension de la carte de séjour n'est pas possible que si le migrant peut prouver la résidence. Elles étaient fières du fait que non seulement elles sont capables de payer le loyer pour leur logement, elles sont aussi capables de payer pour leur boutique qui a aussi marqué le commencement du sentiment d'appartenance à la société Marocaine.

6. RECOMMANDATIONS

1. *Design et planification du projet*

Une bonne articulation des effets directs et secondaires escomptés, des indicateurs et de la Théorie du Changement est l'une des caractéristiques d'un projet bien conçu. Comme l'OIM a récemment adopté la gestion axée sur les résultats, il est important que ces caractéristiques soient reflétées dans le projet assez tôt dans la conceptualisation et planification. Pour améliorer le design du projet, l'évaluation a dégagé quatre recommandations :

- **Définir les critères de succès du projet** : il est bénéfique d'investir assez de temps pour définir les critères de succès à travers une approche participative, au moins interne, avant le développement de la matrice des résultats. Le projet a plus de chance de réussite si chaque membre du personnel est capable de visualiser et décrire le succès désiré (ou situation idéale) pendant la phase de conceptualisation et planification.
- **Gestion du projet axé sur les résultats** : Investir assez de temps pour s'assurer que la proposition du projet, surtout la matrice des résultats, ait été revue par le chargé de suivi et évaluation au niveau de la mission ou de l'office régional pour être sûr que les résultats ciblés et les indicateurs y relatifs sont bien définis. Cela constitue une référence utile pour le suivi et l'évaluation du projet.
- **Utilisation du langage de changement dans la formulation des résultats énoncés** : la majorité des effets directs sont formulés comme activités, ce qui rend la tâche d'identifier les succès difficile ; un nombre significatif d'indicateurs n'ont pas de rapport avec les effets qu'ils sont supposés mesurer. L'OIM Maroc pourrait bénéficier à mettre en priorité le renforcement des capacités du personnel chargé du développement du projet sur la thématique M&E.

Utiliser l'analyse du contexte et des risques dans la planification des activités du projet :

L'étude des besoins a été complétée après un retard de plus d'une année et cela a causé un retard dans le démarrage des activités subséquentes et la réalisation des résultats ciblés. Cela signifie que certains des risques immédiats qui pourraient affecter les activités du projet n'ont pas été adéquatement identifiés et reflétés dans les plans du projet. OIM Maroc devrait faire une analyse approfondie du contexte et des partenariats pendant la conceptualisation et planification du projet. Cela permettra d'identifier les risques potentiels et les refléter dans le plan de suivi et d'évaluation ce qui permettra en revanche d'éviter les surprises pendant la mise en œuvre ainsi que l'extension du projet sans frais.

2. *Réseautages et partenariats durables avec le secteur privé*

Le projet a établi des partenariats entre différents acteurs gouvernementaux et de la société civile intéressés par la problématique d'intégration du migrant. Mais le secteur privé qui génère les opportunités d'emploi potentielles n'a pas été bien associé. Il s'est aussi avéré que la plupart de ces partenariats dépendaient des activités du projet et sont alors devenus inactifs dans certains cas après la clôture du projet. Idéalement :

- Le secteur privé devrait être au centre de cet alliance de partenariat et des mécanismes de référencement ;
- Le projet devrait travailler en synergie avec le réseau d'opérateurs et des entreprises privées, surtout ceux qui engagent les migrants, et utiliser ces réseaux pour **valoriser les témoignages des entreprises qui ont déjà employé les femmes migrantes**. Ceci va activer les mécanismes d'action-formation et de transformation qui sont des préconditions pour la véritable intégration des migrantes dans la société marocaine.

3. Diversification des bailleurs et solutions pour répondre aux dynamiques complexes de survie du migrant régularisé

L'entretien avec les partenaires a révélé que le projet n'a pas eu assez de temps pour consolider les infrastructures nécessaires de coordination et collaboration et les mécanismes de référencement entre les migrants régularisés, les institutions spécialisées en formation ainsi que le secteur de l'emploi. Pour ce faire, les recommandations suivantes sont proposées :

- OIM en coordination et collaboration étroite avec le MDCMCREAM et les institutions publiques spécialisées en formation comme l'ODCO, développe une deuxième phase du projet basée sur ces leçons tirées de la première phase avec une composante forte et bien articulée sur l'engagement du secteur privé.
- Mettre en priorité la mobilisation des ressources pour intensifier le plaidoyer pour que les stratégies et politiques sectorielles nationales et régionales de développement, tant du secteur public que privé, intègrent la dimension migratoire. Ceci peut être réalisé en insérant la composante de la formation professionnelle et de cadrage des migrants régularisés dans les autres projets de l'OIM au Maroc ;
- Profiter de toute opportunité pour la mobilisation de partenariats avec les établissements publics concernés, la société civile ainsi qu'avec les médias pour diffuser et valoriser d'une manière systématique les témoignages sur la contribution de la migration au développement national.

4. La confiance entre les migrants et les prestataires de services

L'évaluation a révélé un problème de confiance entre les migrants et les prestataires de services qui a limité d'une manière significative l'accès par les migrants aux opportunités de formation professionnelle et de cadrage offertes par l'État marocain.

- L'OIM et ses partenaires stratégiques devraient étudier et comprendre d'une manière approfondie pourquoi les migrants régularisés n'optimisent pas les opportunités de formation offertes gratuitement par les institutions publiques spécialisées en formation professionnelle. Cela pourra informer le développement d'une stratégie plus efficace d'amélioration de l'accès aux opportunités de formation par les migrants pour de futurs projets similaires.

5. *Evaluation de la formation visant l'amélioration des compétences professionnelles et personnelles des migrantes ciblées*

- L'OIM Maroc devrait mener une enquête systématique parmi les 130 femmes qui ont bénéficié de la formation professionnelle sous le projet pour essayer de déterminer d'une manière précise si la formation a réellement aidé les bénéficiaires à accéder le marché du travail. Cela permettra de dégager les leçons utiles. Ces femmes pourraient être contactée par téléphone ; leurs numéros de contact sont accessibles dans les bases de données gardées par l'Heure Joyeuse, l'un des partenaires de mise en œuvre du projet.

7. ANNEXES

Annexe 1: Les Termes de Reference pour l'évaluation

Termes de Référence⁶Pour l'évaluation interne finale du projet « *Formation professionnelle et opportunités des moyens de subsistance pour les migrants régularisés au Maroc* ».

1. APERCU DU PROJET/PROGRAMME:

Financé par les Fonds de l'OIM pour le Développement (IDF), le projet « *Formation professionnelle et opportunités des moyens de subsistance pour les migrants régularisés au Maroc* » avait pour objectif la promotion de l'intégration socio-professionnelle des migrants régularisés et a été mené en coordination avec le Ministère Chargé des Marocains Résidant à l'Étranger et des Affaires de la Migration (MCMREAM) durant la période allant de juin 2014 à février 2017.

A travers ce projet, l'ambition de l'OIM était de consolider les efforts du Maroc en matière de gestion des flux migratoires, notamment en renforçant les capacités d'action des acteurs gouvernementaux et institutionnels clés, ainsi que celles des acteurs de la société civile mobilisés pour favoriser une intégration réussie des migrants.

Le projet visait l'insertion socioprofessionnelle des femmes migrantes régularisées ainsi qu'à renforcer et améliorer leur employabilité en les dotant de compétences personnelles et professionnelles. Il se focalise principalement sur deux volets :

- Développement de programmes facilitant l'inclusion sociale et économique des femmes migrantes.
- Sensibilisation des acteurs gouvernementaux et non gouvernementaux sur le contexte migratoire et sur l'intégration des migrants

Dans la phase initiale du projet, une étude préliminaire a été réalisée en coordination avec le Ministère des Marocains Résidant à l'Étranger et des Affaires de la Migration (MCMREAM). Les résultats de cette étude ont permis d'évaluer les profils des migrants régularisés, surtout par rapport aux niveaux d'éducation, leurs expériences et compétences professionnelles ainsi que leurs intérêts et attentes de formation et travail. L'étude inclut également une revue de littérature sur les besoins du marché du travail au Maroc et une analyse des formations existantes pouvant convenir à cette population.

Le projet a permis de travailler en étroite collaboration avec plusieurs acteurs de la société civile pour l'implémentation des activités du projet. Ceci a permis de créer et renforcer la coopération avec les différentes partenaires institutionnelles et de la société civile. Le projet au terme duquel 130 femmes migrantes ont bénéficié des différentes formations pour améliorer leurs savoir-faire ainsi que leurs compétence personnelles et professionnelles dont 41 ont pu être insérées dans le marché du travail par le biais d'un emploi ou par le lancement des AGR.

En parallèle à ces activités au profit des femmes migrantes, des ateliers de formation sur l'interculturalité ont été organisés dans les villes ciblées. Ces ateliers ont été destinés à l'attention des acteurs institutionnels et de la société civile avec pour objectif de sensibiliser aux questions liées à la migration, sur la communication interculturelle et pour fournir des éléments qui puissent les aider à mieux comprendre la situation des migrants au Maroc pour une meilleure gestion dans les actions qu'ils mettent en œuvre.

La mise en œuvre du projet a commencé en juillet 2014 et devait être clôturé fin juin 2016 avec un budget de 200 000 Dollar. Aussi, une révision du projet a été envoyée au bailleur et approuvée, et une extension du projet a été accepté jusqu'au fin février 2017.

⁶ Extrait de IOM Evaluation Guidelines, 2006

Pour capitaliser sur l'expérience pilote de ce projet, une note conceptuelle a été réalisée et des différents bailleurs ont été contactés pour tester leur intérêt à financer un projet de suivi.

2. OBJECTIF GENERAL DE L'EVALUATION

L'objectif général de l'évaluation est principalement d'analyser si les activités et les résultats énoncés dans la partie narrative du projet ont été réalisés.

En outre, afin de concevoir des projets futurs basés sur des résultats concrets, il est essentiel que l'évaluation souligne les contraintes qui affectent la mise en œuvre du projet. De plus, en tant qu'objectif secondaire, l'évaluation vise à évaluer l'efficacité et la durabilité des réalisations pour atteindre les résultats à moyen terme et les objectifs à long terme.

L'OIM partagera le rapport d'évaluation avec les donateurs du projet et les institutions participantes pour mettre en relief la valeur du projet, les leçons apprises et les recommandations. L'OIM utilisera également les résultats de l'évaluation pour améliorer la programmation future de la mission.

3. METHODOLOGIE DE L'EVALUATION:

La méthodologie de l'évaluation devrait être basée sur l'outil régional de suivi et d'évaluation (l'outil RO M&E), qui est conforme au « Manuel de projet de l'OIM - Module 6 Evaluation » (2011), « IOM Evaluation Guidelines » (2006) et Notes d'orientation internes de l'OIM.

La feuille d'évaluation dans le cadre de l'outil de RO M&E sera un outil méthodologique central et devrait être utilisée pour la collecte et analyse de données et les rapports.

La combinaison suivante des méthodes de collecte de données sera utilisée pour l'évaluation :

- Examen de la documentation existante (documents de projet, rapports, manuels et livrets, photos, informations disséminées dans les médias) ;
- Entretiens semi-structurés avec le personnel de l'OIM responsable de la mise en œuvre du projet, des organismes gouvernementaux et d'autres parties prenantes ;
- Groupes de discussion avec organismes gouvernementaux et autres parties prenantes ;
- Visite des sites du projet et observation directe ;

Conformément aux méthodes d'évaluation et aux standards établis par le guide de développement des projets de l'OIM, les critères d'évaluation suivants sont retenus : pertinence, efficacité, efficience, impact et la durabilité.

Spécifiquement, l'évaluation cherche à apporter des réponses informées aux questions suivantes :

Critère de la pertinence

- Est-ce que les résultats envisagés initialement dans le cadre du projet demeurent valides et pertinents ?
- Est-ce que le projet répond aux besoins des bénéficiaires ?
- Est-ce que le projet est aligné et conforme à la stratégie nationale du gouvernement ?
- Dans quelle mesure les parties prenantes ont-elles été consultées et impliquées dans la mise en œuvre des activités de façon à favoriser l'appropriation, la redevabilité et l'efficacité ?
- Dans quelle mesure les résultats du projet ont-ils apporté une réponse adaptée aux besoins locaux ?

Critère de l'efficacité

- Les cibles définies dans le cadre logique du projet sont-elles atteintes ? Les bénéficiaires visés par le programme ont-ils pu bénéficier du programme conformément aux projections initiales ?
- Dans quelle mesure le projet s'est-il adapté ou a été en mesure de changer en réponse à des circonstances externes pour garantir la délivrance des résultats ?
- La perception directe des bénéficiaires confirme-t-elle des changements positifs liés au projet ?

Critère de l'efficience

- Comparativement à des projets similaires, est-ce que le projet est efficient ?

- Dans quelle mesure les activités ont-elles été mise en œuvre de façon conforme au plan de travail ?
- Dans quelle mesure les ressources ont-elles été fournies/disponibles aux coûts projetés initialement ?

Critère de l'impact

- Quels effets négatifs ou positifs ont été produits, intentionnellement ou non, par le projet ?
- Dans quelle mesure le projet a-t-il intégré des mesures pour mitiger tout impact négatif lié au programme ?

Critère de la durabilité

- Est-ce que les bénéfices générés par les activités vont continuer après la fin du projet ?
- Est-ce que les activités sont soutenues par les institutions locales et bien intégrées dans la culture locale ?
- Est-ce que les partenaires institutionnels et de mise en œuvre ont la capacité de poursuivre les activités initiées par le projet ?
- Dans quelle mesure les groupes ciblés et partenaires ont-ils été intégrés à la planification, à la mise en œuvre et à la prise de décision dans le cadre du programme ?

4. RAPPORT :

L'évaluateur devrait préparer un projet de rapport à partager avec la Mission et le Bureau régional du Caire pour obtenir des commentaires et finaliser le rapport en fonction des remarques / commentaires reçus. Le rapport final doit être rédigé en français et respecter les bonnes normes linguistiques, grammaticales, être révisé et comporter plus de 5000 mots. La fiche d'évaluation devrait être utilisée comme contribution au rapport, en utilisant le modèle du rapport d'évaluation.

5. ÉQUIPE D'ÉVALUATION :

L'évaluation doit être effectuée par un seul évaluateur. Les qualifications suivantes sont requises :

- Au moins trois années d'expérience professionnelle en matière de suivi et d'évaluation des projets ;
- Maîtrise ou diplôme équivalent en sciences sociales, politiques publiques, relations internationales ou autres disciplines dans le domaine concerné ;
- Expérience dans une organisation du système de l'ONU est préférable ;
- Excellente capacité d'analyse de données, conception d'enquête, facilitation, entrevue et rédaction de rapports ;
- Justifier de connaissances sur l'Etat de Droit, la bonne gouvernance, droits de l'homme est préférable ;
- Un niveau d'anglais/français courant est requis.

6. RESSOURCES ET CALENDRIER :

Les coûts de l'évaluation seront couverts par l'OIM dans le cadre de la mise en œuvre du projet. Les coûts, y compris les frais de DSA, d'hébergement et autres frais de voyage de l'évaluateur pour venir au Maroc et mener des entretiens et des groupes de discussion avec le personnel de l'OIM chargé de la mise en œuvre du projet, des organismes gouvernementaux et les autres parties prenantes seront couverts par l'OIM.

Plan de travail:

TACHES	TEMPS ALLOUE
Effectuer des recherches au bureau : rassembler et analyser des informations fiables, pertinentes et à jour de toutes les sources disponibles, y compris les rapports de projets et autres informations.	1 semaine

L'évaluateur doit préparer un rapport initial pour résumer les résultats de l'examen (effectué au bureau) et fournir des précisions sur les méthodologies à utiliser et / ou si toute révision de la méthodologie est nécessaire.	
Faire des entretiens avec le personnel de l'OIM responsable de la mise en œuvre du projet, des organismes gouvernementaux et d'autres parties prenantes	Une semaine de visite au Maroc
Préparer un rapport brouillon d'évaluation et le soumettre à l'OIM Maroc et au bureau régional du Caire pour commentaires / contributions	Deux semaines
Finaliser le rapport et envoyer la version finale à l'OIM Maroc et au bureau régional du Caire	Une semaine

La collecte des données doit avoir lieu à partir du jour XXX, mois XXX 2017. Le rapport d'évaluation doit être finalisé avant le jour XXX, mois XXX, 2017.

Annexe 2: les instruments pour la collection des données

i) Guide d'entretien avec les bénéficiaires

Merci d'avoir accepté de nous rencontrer aujourd'hui. Je m'appelle.....Je viens de l'OIM et je suis chargé régional responsable de suivi et évaluation. Nous sommes en train de faire l'évaluation du projet de l'OIM visant à appuyer le gouvernement Marocain dans ces efforts d'intégrer des migrants régularisés au Maroc dans la vie socioéconomique du pays.

C'est pour cela que nous sommes en train de parler avec les migrants qui ont interagi avec le projet de l'OIM pour essayer de comprendre leurs expériences avec le projet.

Aujourd'hui j'aimerais passer 30 minutes au plus pour te poser quelques questions sur ta situation socioprofessionnelle au Maroc, ton expérience avec la formation et autres services de l'OIM et l'Association l'Heure Joyeuse que tu as reçu.

Avant de commencer, j'aimerais te demander la permission de faire l'enregistrement audio de notre conversation. Ça va me permettre de me concentrer à t'écouter. Je te garantis que tout ce que nous discutons va être maintenu avec strict confidentialité. Ta participation est volontaire ; tu peux interrompre la conversation et quitter à n'importe quel moment si tu n'es pas confortable. Puis-je commencer à vous demander des questions que j'ai préparé pour guide notre conversation ?

<i>Pour chaque élément ci-dessous, indiquez votre niveau de satisfaction <u>avant</u> et <u>après</u> la formation :</i> <i>1= rien, je ne suis pas satisfait</i> <i>2= un peu satisfait</i> <i>3= Modérément satisfait</i> <i>4= très satisfait</i>	<i>Avant la formation</i>				<i>Après la formation</i>			
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
<i>Comment tu évalue ta situation en rapports avec les sujets suivant :</i>								
<i>Je suis bien équipé d'information sur les opportunités d'emploi existantes</i>								
<i>J'ai assez d'information concernant où et comment accéder l'emploi au Maroc</i>								
<i>Je me sens confortable et bien intégré dans la vie socioéconomique de la communauté ici</i>								
<i>J'ai des compétences techniques nécessaires pour accéder à l'emploi au Maroc</i>								
<i>En général, je suis content de ma situation socioéconomique au Maroc</i>								

**L'interview avec les bénéficiaires intégrera aussi l'observation des bénéficiaires sur leurs sites d'emploi.*

1. Si vous pouvez vous souvenir de la situation de départ au Maroc, quelles les situations les plus difficiles que vous vous êtes affrontés concernant vôtres survie journalière au Maroc ? Quelle a été votre stratégie principale de survie ?
2. Pourriez-vous partager avec nous quel a été vôtres réaction (première chose dans vos têtes) après avoir reçu les nouvelles que vous êtes régularisées au Maroc ?
3. Comment est-ce que tu es parvenu à rentrer en contact avec le projet et les difficultés auxquelles tu étais confrontée avant de rentrer en contact avec le projet ?
4. Décris-moi ta situation socioéconomique avant de rejoindre le projet ? Qu'est ce qui a changé ou amélioré ? Est-ce que tu penses que ta situation est améliorée en comparaison avec la situation de départ ? Comment ?
5. Décris-moi ce que le projet a fait pour améliorer ta vie au Maroc ?
6. Quelles des recommandations que tu aimerais passer à l'OIM et l'Heure Joyeuse pour aider mieux les migrants régularisés au Maroc à s'intégrer dans la vie quotidienne de vôtres communautés accueillantes ?

Merci beaucoup pour vôtres information !

ii) Questions guide pour les officiels du gouvernement :

- a) Pourriez-vous décrire qu'a été votre rôle dans le projet de l'OIM sur l'intégration socioprofessionnelle des migrants régularisés au Maroc et depuis quand vous êtes impliqués ?
- b) Si vous êtes capable de vous rappeler la situation du début, pourriez-vous partager avec moi les problèmes où les aspects du problème prioritaires auxquels le projet avait l'objectif de répondre ?
A votre avis, qu'est ce qui a changé depuis lors ? Qu'est ce qui a été la contribution du projet envers le changement observé ?
- c) A votre avis, quel a été le succès du projet et quels sont les aspects du projet auxquels ces résultats sont attribuables ?
- d) Qu'est-ce que vous pensez de la durabilité des bénéfices qu'a apporté le projet, ya-en-il plus ou moins ?
- e) Quelle serait votre recommandation a l'OIM pour le succès des initiatives similaires dans le futur ?

iii) Questions guides pour les partenaires qui ont participer à la formation de l'OIM.

- 1. En comparaison avec la situation du départ, pourriez-vous décrire les connaissances nouvelles que vous avez acquise des formations organisées par l'OIM ?
- 2. Comment est-ce que vous avez utilisé la connaissance que vous avez gagné si vous avez eu l'opportunité du maitre en application ?
- 3. Quelles sont les difficultés sur lesquelles vous vous êtes affronté ?
- 4. Quelles sont tes recommandations à l'OIM vers l'amélioration des formations similaires visant les officiers du gouvernement ?

iv) Questions guides pour l'interview avec les participants internes de l'IOM :

- a) Pourriez-vous vous introduire et décrire votre rôle dans le projet ?
- b) Dans tes propres mots, quelle a été le bienfondé du projet ou raison d'être du projet ? Quels sont les défis principaux ou problèmes auxquels le projet devrait répondre ?
- c) A ton avis en tant que personnel clé du projet, quels étaient les objectifs intermédiaires et les objectifs principaux du projet et quelle a été la stratégie principale pour y arriver ?
- d) A ton avis, quels sont les trois exemples de succès que tu pourrais dégager ? A ton avis, quels sont les aspects du projet qui ont faciliter la réalisation de ces succès. Expliquez.
- e) Expliquez-moi ce qui a été les plans/efforts faits pour la pérennisation du projet ?
- f) Décris-moi la manière dont vous avez maximisé l'utilisation des données collectées dans la mise en œuvre du projet pour la prise des décisions sur l'amélioration de la de livraison et stratégie de mise en œuvre ?
- g) Quelles améliorations tu proposerai qui devraient être nécessairement considérer dans la conceptualisation, planification et mise en œuvre des projets similaires ou deuxième phase de ce projet.

*les questions additionnelles pourront être ajouté sur base des besoins nouveaux révélés pendant les discussions préliminaires de ces études.

Annexe 3: liste des informateurs interviewés

	Name	Ministry	Title
1	M. Abdelkrim Azenfar,	Office de Development de la Coopération (ODCO)	Directeur (et son équipe)
2	M. Hakam Kettani	Entraide Nationale	Chargé de Mission (et son assistante)
3	Mme Siham Mezzour	Association Heure Joyeuse	Directrice Administrative et Financière et la coordinatrice du projet
4	Mme Zakia Rachad	Association Heure Joyeuse	Chargée de project
5	Anonyme	Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail (OFPPT)	OFPPT
6	Anonyme	Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail (OFPPT)	OFPPT
7	Mme Camille Denis et Mme Khadija Soury	Groupe Antiraciste et d'Accompagnement et de la Défense des Etrangers et Migrants (GADEM)	
8	M. Christian Adda	Centre Culturel Africain	Directeur du Centre
9	M. Skim	Ministère Délégué auprès du Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération Internationale Chargé des Marocains Résidant à l'Etranger et des Affaires de la Migration	Directeur des Affaires de la Migration
10	Mme Ouchani	Ministère Délégué auprès du Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération Internationale Chargé des Marocains Résidant à l'Etranger et des Affaires de la Migration	Chargée de insertion socioéconomique
11	M. Rachid Badouli	Fondation Orient Occident (FOO)	Directeur
12	Mme Nadia Tari	Fondation Orient Occident (FOO)	
13	Mr Khalid Khattabi	IOM Morocco	Chef du Projet
14	Mme Alessia Castelfranco	IDF, Geneva	Administratrice, FID

8. BIBLIOGRAPHIE

- Natter K. 2013. *The Formation of Morocco's Policy Towards Irregular Migration (2000-2007): Political Rationale and Policy Processes*. *Journal of International Migration*. Volume 52, Issue 5, Oct 2014
- Ibanez M et al. 2017. *The Impact of interventions for female economic empowerment at the community level on human development: a systematic review of the evidence in low – and middle-income countries*. Published by Cambell Collaboration: www.compbellcollaboration.org ; March, 2017
- Bausch et al. 2016. *The Impact of Skills on Financial Behavior, Employability and Educational Choice of Youth: Findings from a Randomized Controlled Trial in Morocco. A Study by the International Labour Organization (ILO)*. See: http://erf.org.eg/wp-content/uploads/2017/03/Lbr_ERF23AC_JonasBausch.pdf
- Hedstrom. P. 2005. *Dissecting the social: On the principle of analytical sociology*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Bamberger M, Vaessen J and Raimond E. 2016. *Dealing with Complexity in Development Evaluation: A practical Approach*. Sage Publications
- Zivetz L, Cekan J and Robbins K. 2017. *Building the Evidence base for post project evaluation: Case study review and evaluability checklist*
- UNEG.2013. *Manuel de l'UNEG pour la conduit de l'évaluation du travail normative dans le système des Nations Unies*