

# DOSSIER TECHNIQUE ET FINANCIER

## PROGRAMME D'APPUI À LA GESTION DE LA THÉMATIQUE MIGRATOIRE

INTERVENTION 1 : AMUDDU : APPUI À LA MISE EN ŒUVRE DE LA STRATÉGIE NATIONALE D'IMMIGRATION ET D'ASILE (SNIA)

INTERVENTION 2 : MAGHRIB BELGIUM IMPULSE (MBI) : APPUI À LA MISE EN ŒUVRE DE LA STRATÉGIE NATIONALE EN FAVEUR DES MRE

## MAROC

CODE DGD : AMUDDU : 3017802

MBI : 3017803

CODES NAVISION : AMUDDU : MOR 16 052 11

MBI : MOR 16 053 11





## TABLE DES MATIÈRES

<b>TABLE DES MATIÈRES.....</b>	<b>3</b>
<b>ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS.....</b>	<b>5</b>
<b>RÉSUMÉ .....</b>	<b>10</b>
<b>FICHE ANALYTIQUE .....</b>	<b>13</b>
<b>PARTIE I : ELÉMENTS GÉNÉRIQUES DU PROGRAMME SECTORIEL.....</b>	<b>15</b>
<b>1 TITRE ET DURÉE ESTIMÉE .....</b>	<b>16</b>
<b>2 ANALYSE CONTEXTUELLE.....</b>	<b>16</b>
<b>3 MINISTÈRE(S) ET/OU INSTITUTIONS PUBLIQUES CHARGÉ(E-S) DE LA MISE EN ŒUVRE.....</b>	<b>17</b>
<b>4 ORIENTATIONS STRATÉGIQUES.....</b>	<b>19</b>
4.1 STRATÉGIE .....	19
4.2 CHAÎNE DE RÉSULTATS .....	20
4.3 BÉNÉFICIAIRES/GROUPE CIBLE.....	21
4.4 INTERVENTIONS COMPOSANT LE PROGRAMME SECTORIEL .....	21
<b>5 RISQUES.....</b>	<b>21</b>
<b>6 THÉMATIQUES TRANSVERSALES ET PRIORITAIRES.....</b>	<b>21</b>
<b>7 BUDGET ET AUTRES RESSOURCES .....</b>	<b>22</b>
7.1 RESSOURCES FINANCIÈRES.....	22
7.2 RESSOURCES HUMAINES .....	22
7.3 AUTRES RESSOURCES ET ENGAGEMENTS .....	22
<b>8 MODALITÉS D'EXÉCUTION.....</b>	<b>22</b>
<b>9 PILOTAGE, SUIVI ET CADRE ORGANISATIONNEL.....</b>	<b>23</b>
9.1 CONTEXTE PROGRAMMATIQUE .....	23
9.2 STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DU PROGRAMME.....	23
<b>10 CHRONOGRAMME.....</b>	<b>28</b>
<b>PARTIE II : ELÉMENTS SPÉCIFIQUES DE L'INTERVENTION X.....</b>	<b>29</b>
<b>1 TITRE ET DURÉE ESTIMÉE .....</b>	<b>30</b>
<b>2 ANALYSE CONTEXTUELLE.....</b>	<b>30</b>
<b>3 PARTIES PRENANTES ET BÉNÉFICIAIRES .....</b>	<b>34</b>

3.1	DÉTENTEURS DE DROITS (BÉNÉFICIAIRES) .....	35
3.2	DÉBITEURS D'OBLIGATIONS (PARTIES PRENANTES) .....	37
<b>4</b>	<b>STRATÉGIE</b> .....	<b>42</b>
4.1	THÉORIE DU CHANGEMENT .....	42
4.2	STRATÉGIE .....	47
4.3	CHAÎNE DE RÉSULTATS .....	50
4.4	PLANIFICATION OPÉRATIONNELLE .....	65
4.5	DURABILITÉ .....	69
<b>5</b>	<b>RISQUES</b> .....	<b>70</b>
5.1	RISQUES OPÉRATIONNELS .....	70
5.2	RISQUES DE DÉVELOPPEMENT .....	71
5.3	RISQUES DE RÉPUTATION.....	72
5.4	RISQUES FINANCIERS .....	73
5.5	RISQUES JURIDIQUES .....	73
<b>6</b>	<b>THÉMATIQUES TRANSVERSALES ET PRIORITAIRES</b> .....	<b>73</b>
<b>7</b>	<b>BUDGET ET AUTRES RESSOURCES</b> .....	<b>79</b>
7.1	RESSOURCES FINANCIÈRES .....	79
7.2	RESSOURCES HUMAINES .....	81
7.3	AUTRES RESSOURCES ET ENGAGEMENTS .....	83
<b>8</b>	<b>MODALITÉS D'EXÉCUTION</b> .....	<b>85</b>
8.1	CADRE LÉGAL.....	85
8.2	CYCLE DE VIE DE L'INTERVENTION .....	85
8.3	GESTION OPÉRATIONNELLE DE L'INTERVENTION.....	88
8.4	MONITORING ET REVUES .....	97
8.5	ADAPTATION DU DTF .....	100
<b>9</b>	<b>PILOTAGE, SUIVI ET CADRE ORGANISATIONNEL</b> .....	<b>101</b>
9.1	STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DE L'INTERVENTION .....	101
<b>10</b>	<b>CHRONOGRAMME</b> .....	<b>103</b>
	<b>PARTIE III : ANNEXES</b> .....	<b>104</b>

## ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS

<b>ACM</b>	Accord Cadre de Mutualisation
<b>ADS</b>	Agence de Développement Social
<b>AGR</b>	Activités Génératrices de Revenus
<b>ALS</b>	Association de Lutte Contre le Sida
<b>AMAPPE</b>	Association Marocaine d'Appui à la Promotion de la Petite Entreprise
<b>AMSED</b>	Association Marocaine pour la Solidarité et le Développement
<b>ANAPEC</b>	Agence Nationale de Promotion de l'Emploi et des Compétences
<b>ANO</b>	Avis de Non Objection
<b>ASC</b>	Accord Spécifique de Coopération
<b>AT</b>	Assistant Technique
<b>ATN</b>	Assistant Technique National
<b>BC4</b>	4 <sup>ème</sup> contrat de gestion entre la CTB et l'Etat Belge
<b>BIT</b>	Bureau International du Travail
<b>BON</b>	Bureau Bruxellois pour l'Intégration Civique (Inburgering)
<b>BTP</b>	Bâtiments et Travaux Publics
<b>CAS</b>	Centres d'Assistance Sociale
<b>CEDEM</b>	Centre d'Etudes de l'Ethnicité et des Migrations
<b>CESSMIR</b>	Center of the Social Study of Migration and Refugees
<b>CFA</b>	Centre de Formation par l'Apprentissage
<b>CGEM</b>	Confédération Générale des Entreprises du Maroc
<b>CIRE</b>	Coordination et Initiative pour Réfugiés et Etrangers
<b>CMO</b>	Convention de Mise En Œuvre entre la CTB et l'Etat Belge
<b>CNDH</b>	Conseil National des Droits de l'Homme

<b>COFIL</b>	Comité de Pilotage
<b>CPAS</b>	Centre Public d'Action Sociale
<b>CRI</b>	Centre Régional d'Investissement
<b>CS</b>	Convention Spécifique ente l'Etat Marocain et Belge
<b>CSC</b>	Cahier Spécial des Charges
<b>CTB</b>	Coopération Technique Belge
<b>CT(O)S</b>	Comité Technique (d'Orientation et) de Suivi
<b>COFIL</b>	Comité de Pilotage
<b>DAM</b>	Direction Chargée des Affaires de la Migration
<b>DAO</b>	Dossier d'Appel d'Offre
<b>DGD</b>	Direction Générale Coopération au Développement et Aide Humanitaire
<b>DIDH</b>	Délégation Interministérielle aux Droits de l'Homme
<b>DTF</b>	Dossier Technique et Financier
<b>ECT</b>	Expert en Coopération Technique
<b>EDEM</b>	Equipe Droit Européens et Migrations
<b>EN</b>	Entraide Nationale
<b>FEDASIL</b>	Agence Fédérale pour l'Accueil des Demandeurs d'Asile
<b>FIN</b>	Finances
<b>FOO</b>	Fondation Orient-Occident
<b>FOREM</b>	Service Public de l'Emploi et de la Formation en Wallonie
<b>FP</b>	Formation Professionnelle
<b>GADEM</b>	Groupe Antiraciste de Défense et d'Accompagnement des Etrangers et des Migrants
<b>GERMES</b>	Groupe de Recherche sur les Relations Ethniques, les Migrations et l'Egalité
<b>GIZ</b>	Coopération Allemande
<b>HCDH</b>	Haut-Commissariat des Nations Unies aux Droits de l'Homme

<b>HCR/ UNHCR</b>	Agence des Nations Unies pour les Réfugiés
<b>HQ</b>	Siège Social de la CTB en Belgique
<b>ICT</b>	Information and Communication Technologies
<b>INAS</b>	Institut National d'Action Sociale
<b>MBI</b>	Maghrib Belgium Impulse
<b>MCMREAM</b>	Ministère délégué auprès du Ministre des Affaires Etrangères et de la Coopération Internationale Chargé des Marocains Résidant à l'Etranger et des Affaires de la Migration
<b>MDM</b>	Marocains du Monde
<b>MdM BE</b>	Médecins du Monde Belgique
<b>MTIP</b>	Ministère du Travail et de l'Insertion Professionnelle
<b>MFSEDS</b>	Ministère de la Famille, de la Solidarité, de l'Egalité et du Développement social
<b>M&amp;E</b>	Monitoring et Evaluation
<b>MIPEX</b>	Migrant Integration Policy Index
<b>MIRE</b>	Mission Régionale pour l'Emploi
<b>MONOP</b>	Monitoring Opérationnel Trimestriel
<b>MP</b>	Gestion de Projet
<b>MRE</b>	Marocains Résidant à l'Etranger
<b>MSC</b>	Most Significant Change
<b>MYRIA</b>	Centre Fédéral Migration
<b>OCMW</b>	Centre Publique d'Action Sociale (acronyme en néerlandais)
<b>ODCO</b>	Office du Développement de la Coopération
<b>ODD</b>	Objectifs de Développement Durable
<b>OFPPPT</b>	Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail
<b>OG</b>	Objectif Général
<b>OI</b>	Objectif Intermédiaire

<b>OIT</b>	Organisation Internationale du Travail
<b>OIM</b>	Organisation Internationale pour les Migrations
<b>ONG</b>	Organisation Non Gouvernementale
<b>OS</b>	Objectif Spécifique
<b>OSC</b>	Organisation de la Société Civile
<b>PC</b>	Programme de Coopération
<b>PIB</b>	Produit Intérieur Brut
<b>PTF</b>	Partenaire Technique et Financier
<b>PV</b>	Procès-Verbal
<b>RAF</b>	Responsable Administratif et Financier
<b>RAFI</b>	Responsable Administratif et Financier International
<b>RC</b>	Renforcement des Capacités
<b>RCP</b>	Responsable du Changement du Programme
<b>RH</b>	Ressources Humaines
<b>RP</b>	Responsable de Programme
<b>RR</b>	Représentant Résident CTB
<b>SG</b>	Secrétaire Général du MCMREAM
<b>SNIA</b>	Stratégie Nationale d'Immigration et d'Asile
<b>SYNTRA</b>	Vlaams Agentschap voor Ondernemersvorming – l'Agence Flamande pour la Formation des Entrepreneurs
<b>ToC</b>	Theory of Change / Théorie du Changement
<b>TPE</b>	Très Petites Entreprises
<b>UE</b>	Union Européenne
<b>UNIA</b>	Centre Interfédéral pour l'Egalité des Chances (organisation belge)
<b>VDAB</b>	Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding - Service d'Emploi et de la Formation Professionnelle Flamand





## RÉSUMÉ

Le programme d'appui à la gestion de la thématique migratoire, d'un montant de 5 850 000 EUR et d'une durée programmée de 5 ans, a pour ambition de « *soutenir le Maroc dans la mise en œuvre de ses politiques migratoires* ».

Historiquement pays d'origine et plus récemment pays de transit et même d'accueil de migrant(e)s, les politiques migratoires marocaines couvrent autant la gestion des flux de migrant(e)s entrant au Maroc que la gestion des liens avec les nombreux ressortissant(e)s marocain(e)s résidant à l'étranger. L'urgence des défis causés par l'installation de migrant(e)s au Maroc ne doit cependant pas empêcher la gestion des liens avec la diaspora, notamment avec les deuxième et troisième générations. Leur contribution au développement du Maroc est conséquente et l'orienter vers des investissements productifs est essentielle.

Dans ce nouveau programme, la Belgique et le Maroc collaboreront tant pour faire profiter le Maroc de l'expérience belge en tant que pays d'immigration que pour mobiliser les compétences des Marocain(e)s résidant en Belgique. Ce sont donc les deux stratégies mises en place par le Ministère délégué auprès du Ministre des Affaires Etrangères et de la Coopération Internationale Chargé des Marocains Résidant à l'Etranger et des Affaires de la Migration (MCMREAM) qui seront appuyées à savoir la Stratégie Nationale d'Immigration et d'Asile (SNIA) et la Stratégie Nationale en faveur des Marocains Résidant à l'Etranger (MRE) à travers les deux interventions de ce programme sectoriel.

Ledit programme d'appui à la gestion de la thématique migratoire est composé de deux interventions :

**a. Appui à la mise en œuvre de la Stratégie Nationale d'Immigration et d'Asile, « Amuddu », qui vise les migrant(e)s et les réfugié(e)s au Maroc**

Cette intervention, d'un montant de 4 600 000 EUR et d'une durée programmée de 4 ans, a pour ambition de contribuer à mieux assurer l'intégration des migrantes et des migrants et la gestion des flux migratoires au Maroc (**objectif général**). Pour ce faire, le projet est centré sur l'amélioration de l'employabilité des migrantes et des migrants au Maroc<sup>1</sup> (**objectif spécifique**).

Le Ministère délégué auprès du Ministre des Affaires Etrangères et de la Coopération Internationale Chargé des Marocains Résidant à l'Etranger et des Affaires de la Migration, l'Entraide Nationale (EN) - organisme sous tutelle du Ministère de la Famille, de la Solidarité, de l'Egalité et du Développement social-, l'Agence Nationale de Promotion de l'Emploi et des Compétences (ANAPEC) -entité sous tutelle du Ministère du Travail et de l'Insertion Professionnelle- et les organisations de la société civile actives dans le domaine de l'intégration économique des migrant(e)s sont partenaires, bénéficiaires et acteurs de cette intervention.

L'intervention s'articule autour des trois objectifs intermédiaires (O.I.) suivants :

**O.I. 1.** L'accès des migrant(e)s et des réfugié(e)s aux dispositifs existants d'orientation et de formation professionnelle est mieux assuré

**O.I. 2.** L'accès des migrant(e)s et des réfugié(e)s aux dispositifs d'accompagnement à l'(auto-)emploi et au marché de l'emploi est amélioré

**O.I. 3.** L'action conjointe des structures travaillant dans le domaine de l'intégration économique des migrant(e)s est dynamisée et mieux coordonnée

Les deux premiers objectifs intermédiaires ciblent les dispositifs d'orientation et de formation professionnelle de l'Entraide Nationale et les dispositifs d'accompagnement à l'(auto-)emploi de

---

<sup>1</sup> Pour plus de lisibilité, les termes migrants/Marocains/... ne sont mis au féminin que dans la formulation des objectifs. Par cela, nous insistons sur l'importance d'adopter des indicateurs désagrégés par sexe. Dans le reste du texte, ces termes, bien qu'uniquement au masculin, renvoient autant vers les hommes que vers les femmes

l'ANAPEC. Dans le cadre de ces O.I., l'intervention fournira:

- De **l'assistance technique** pour accompagner et faciliter le changement ;
- Des activités pour appuyer le **renforcement des capacités individuelles**, en particulier des assistants sociaux, des formateurs de formation professionnelle et des maîtres d'apprentissage de l'Entraide Nationale, des conseillers en emploi et en entrepreneuriat de l'ANAPEC, ainsi que les animateurs des acteurs sociaux partenaires de l'ANAPEC et chargés de délivrer une partie de son offre de services, via l'organisation de formations spécifiques pour mieux répondre aux besoins des migrant(e)s et d'autres outils de renforcement des capacités individuelles ;
- Des activités pour appuyer le **renforcement des capacités organisationnelles et institutionnelles** de l'Entraide Nationale et de l'ANAPEC via l'appui à la mise en œuvre des actions de communication, d'expertise technique, de partenariats, etc. Le cas échéant, d'autres acteurs de la formation professionnelle (OFPT, Département de l'artisanat, ...) pourraient bénéficier de ces actions en vue de faciliter le travail de référencement de l'Entraide Nationale et de l'ANAPEC ;
- Du **soutien financier** pour faciliter l'accès des migrant(e)s et des réfugié(e)s aux programmes de formation professionnelle et d'accompagnement à l'auto-emploi (qui comprend de manière générale l'auto-entrepreneuriat, la création d'AGR et TPE ainsi que les coopératives) par cette population cible et la mise en œuvre des mesures d'incitation à l'embauche des migrant(e)s.

En outre, le projet mettra en œuvre des **actions pilotes** pour sensibiliser le secteur privé et pour faciliter l'intégration économique des migrant(e)s.

L'objectif intermédiaire 3 vise à améliorer la coordination des structures travaillant dans le domaine de l'intégration des migrant(e)s, au niveau national comme au niveau territorial, et notamment du Comité Programme Formation Professionnelle et Emploi de la SNIA. Pour cela, le **travail conjoint** des acteurs sera promu à travers l'organisation **d'actions de sensibilisation et d'information**, des actions de **renforcement de compétences**, des **échanges** et du **partage de bonnes pratiques** entre les acteurs impliqués dans le domaine de l'intégration économique des migrant(e)s.

Le Dossier Technique et Financier définit une série de principes d'intervention, d'outils de renforcement des capacités et de mécanismes permettant (1) le **mainstreaming de la migration** dans le dispositif existant et le renforcement des structures compétentes, (2) une **approche différenciée** sur base des caractéristiques des opérateurs et des besoins spécifiques de la population cible, (3) la **complémentarité** avec les actions et interventions en cours, (4) un **alignement** avec les stratégies et politiques marocaines, (5) des **partenariats avec des organisations belges** et la **collaboration entre pairs**, (6) et, vu la complexité et le caractère évolutif de la thématique, une **flexibilité opérationnelle** basée sur un **apprentissage institutionnel**.

Une équipe de projet est prévue pour appuyer les partenaires et accompagner les changements. Des ressources humaines sont partagées avec l'autre intervention du programme (« Maghrib Belgium Impulse »).

Le projet est ancré au niveau de la Direction des Affaires de la Migration du MCMREAM et sera développé au niveau central avec un focus géographique sur l'axe Rabat-Casablanca.

L'intervention est conduite en régie (gestion financière et achats), à la demande des partenaires.

#### **b. Appui à la mise en œuvre de la Stratégie Nationale en faveur des MRE, « Maghrib Belgium Impulse », qui vise les Marocain(e)s de Belgique**

Cette deuxième intervention, d'un montant de 1 250 000 EUR et d'une durée programmée de 4 ans, est

centrée sur l'objectif spécifique suivant : « *Les Marocaines et les Marocains résidant en Belgique sont mobilisés et accompagnés pour réaliser des investissements productifs au Maroc* ».

Ce programme sectoriel vise l'autonomisation et le respect des droits des migrant(e)s. Pour cette raison, les interventions prendront l'intégration économique comme porte d'entrée et catalyseur de l'intégration générale des migrant(e)s. Les interventions suivront une approche basée sur les droits humains. Elles viseront, d'une part, les débiteurs d'obligations (les administrations publiques et les associations de la société civile) afin qu'ils intègrent pleinement la composante migration dans leurs activités et, d'autre part, les détenteurs de droits (les migrant(e)s, les réfugié(e)s, les Marocain(e)s résidant à l'étranger et leurs associations) afin qu'ils puissent réclamer et jouir de leurs droits. Ces deux interventions participeront de manière plus générale au développement du Maroc dans le respect des droits humains, de l'environnement et en intégrant l'approche genre.

### **Cohérence et synergie entre les deux interventions**

La prise en compte de la double dimension migratoire du Maroc favorisera une vision plus globale et permettra la création de synergies entre les deux interventions de ce programme sectoriel. Par exemple, certains MRE de retour sont dans des situations de vulnérabilité similaires aux migrant(e)s installé(e)s au Maroc. Les programmes d'intégration professionnelle qui seront renforcés dans le cadre de la première intervention pourront leur être bénéfiques. En outre, des synergies seront favorisées étant donné que les deux interventions -ainsi que le projet d'appui au développement de l'entrepreneuriat des jeunes de la CTB- comprennent une composante d'appui à la création d'entreprises et certains partenaires leur seront donc communs. Finalement, les investissements productifs des Marocain(e)s résidant en Belgique participeront au développement économique du Maroc qui par extension touchera les migrant(e)s et les réfugié(e)s installés dans le pays.

### **Thématiques transversales**

Les interventions porteront une attention importante aux femmes qui représentent un groupe particulièrement vulnérable aux violences et à la traite des êtres humains dans le contexte migratoire. Leurs besoins spécifiques seront analysés et pris en compte et des mesures de discrimination positive seront mises en place. Le genre sera systématiquement intégré dans les activités de formation et de renforcement des capacités des différents acteurs. En outre, un accès équitable aux formations professionnelles, aux programmes d'aide à l'auto-emploi et à la création d'entreprises sera assuré. Il sera demandé aux projets d'investissements des MRE, mais également aux projets d'auto-emploi des migrant(e)s, d'adopter une approche favorisant l'égalité femmes/hommes. L'intervention donnera une attention particulière à la valorisation des femmes migrantes entrepreneures afin de véhiculer une image positive de la migration féminine. De manière générale, le respect des droits humains ainsi que la promotion de la digitalisation seront intégrées dans les interventions.

## FICHE ANALYTIQUE

Fiche analytique de la formulation	
<b>Intitulés &amp; codes</b>	<p><b>Programme</b> : Programme d'appui à la gestion de la thématique migratoire</p> <p><b>Intervention(s)</b> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Appui à la mise en œuvre de la Stratégie Nationale d'Immigration et d'Asile (SNIA), « Amuddu »</li> <li>- Appui à la mise en œuvre de la Stratégie Nationale en faveur des MRE, « Maghrib Belgium Impulse »</li> </ul> <p><b>Code DGD</b> :</p> <p style="padding-left: 20px;">Amuddu : 3017802 MBI : 3017803</p> <p><b>Code Navision</b> :</p> <p style="padding-left: 20px;">Amuddu : MOR 16 052 11 MBI : MOR 16 053 11</p>
<b>Institutions responsables</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ministère délégué auprès du Ministre des Affaires Etrangères et de la Coopération Internationale Chargé des Marocains Résidant à l'Etranger et des Affaires de la Migration (MCMREAM)</li> <li>• Agence belge de développement (CTB)</li> </ul>
<b>Chaînes de résultats</b>	<p><b>Objectif Général (O.G.) du Programme</b> : Le Maroc est soutenu dans la mise en œuvre de ses politiques migratoires.</p> <p><b>Résultats du Programme</b> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'intégration professionnelle des migrantes et des migrants est améliorée,</li> <li>• Les droits des migrantes et des migrants sont mieux pris en compte par les autorités et la société civile,</li> <li>• Les Marocaines et les Marocains résidant en Belgique réalisent des investissements productifs au Maroc</li> </ul> <p><b>Projet Amuddu</b> :</p> <p><b>OG</b> : L'intégration des migrantes et des migrants et la gestion des flux migratoires au Maroc sont mieux assurés</p> <p><b>OS</b> : L'employabilité des migrantes et des migrants au Maroc est améliorée</p> <p style="padding-left: 20px;"><b>O.I. 1.</b> L'accès des migrant(e)s et des réfugié(e)s aux dispositifs existants d'orientation et de formation professionnelle est mieux assuré</p> <p style="padding-left: 20px;"><b>O.I. 2.</b> L'accès des migrant(e)s et des réfugié(e)s aux dispositifs d'accompagnement à l'(auto-)emploi et au marché de l'emploi est amélioré</p> <p style="padding-left: 20px;"><b>O.I. 3.</b> L'action conjointe des structures travaillant dans le domaine de</p>

	<p>l'intégration économique des migrant(e)s est dynamisée et mieux coordonnée</p> <p><b>Projet MBI :</b></p> <p><b>OG :</b> « Les compétences des Marocain(e)s résidant en Belgique sont mobilisées et contribuent au développement du Maroc ».</p> <p><b>OS :</b> « Les MRE belges sont appuyés pour réaliser des investissements productifs au Maroc ».</p> <p><b>O.I. 1.</b> « Une mobilisation et un accompagnement individualisé des porteurs de projet MRE est effectué en Belgique et au Maroc pour la création et la commercialisation de leurs entreprises au Maroc ».</p> <p><b>O.I. 2.</b> « La mise en place d'un écosystème MRE entrepreneurs belges en Belgique est soutenue ».</p>
<b>Budget programme et intervention(s)</b>	<p><b>Programme d'appui à la gestion de la thématique migratoire :</b> 5 850 000 EUR</p> <p><b>Amuddu :</b> 4 600 000 EUR</p> <p><b>MBI :</b> 1 250 000 EUR</p>
<b>Durée</b>	Exécution : 4 ans – validité de la convention spécifique : 5 ans
<b>Bénéficiaires/détenteurs de droit</b>	<p><b>Amuddu :</b> Migrants et migrantes au Maroc</p> <p><b>MBI :</b> Marocaines et Marocains résidant en Belgique</p>
<b>Zone(s) d'intervention</b>	<p><b>Amuddu :</b> Au niveau national, sur la région Rabat-Salé Kénitra et celle de Casablanca-Settat (notamment l'axe Rabat-Casablanca)</p> <p><b>MBI :</b> Belgique et Maroc</p>

## **PARTIE I : ÉLÉMENTS GÉNÉRIQUES DU PROGRAMME SECTORIEL**

## 1. TITRE ET DURÉE ESTIMÉE

Programme d'appui à la gestion de la thématique migratoire - 5 ans (convention spécifique)

## 2. ANALYSE CONTEXTUELLE

Au cours du 20<sup>ème</sup> siècle, **le Maroc est devenu l'un des principaux pays d'émigration du monde**. Dans les années 60, les divers partenariats de mobilité de main-d'œuvre conclus entre le Maroc et les pays européens ont provoqué une véritable accélération des départs vers l'Europe. Aujourd'hui, la communauté de migrant(e)s marocains est l'une des plus larges et des plus dispersées en Europe. On dénombre près de **5 millions de « Marocains résidant à l'étranger » (MRE)** dans le monde, ce qui représente plus de 10% de la population du pays. Ces Marocains de l'extérieur participent de manière substantielle au PIB du pays et jouent un rôle central dans le soutien aux revenus de plusieurs ménages. En effet, les transferts de fonds par les MRE vers le Maroc représentent annuellement plus de 5 milliards d'euros. Malgré les politiques migratoires restrictives adoptées à travers le monde et notamment par l'Union Européenne, l'émigration marocaine persiste ; elle se constitue aujourd'hui principalement de regroupements familiaux et d'étudiants. Elle touche l'ensemble du Maroc, des villes aux campagnes les plus profondes.

Le gouvernement marocain a comme objectif de nouer et de garder des liens très étroits avec ces frères et sœurs émigrés, pour qu'ils n'oublient pas leur origine et continuent à contribuer au développement du Maroc. Cette préoccupation remonte aux années 60-70 mais elle a été formalisée à partir des années 90 avec la **création d'un Ministère chargé des Marocains Résidant à l'Etranger et de la Fondation Hassan II pour les Marocains Résidant à l'Etranger**. Dès 2001, une nouvelle politique a été lancée en faveur des MRE par Sa Majesté le Roi Mohammed VI. Il faut aussi souligner que la nouvelle constitution de 2011 comprend trois articles traitant des droits des MRE (art. 16, 17, 18) ainsi qu'un article relatif à l'instance constitutionnelle dédiée aux MRE (art.163). En outre, conformément aux Hautes Orientations Royales, une vision et une stratégie nationale, globale et intégrée en faveur des MRE ont été définies avec comme objectif de *« mieux les servir et mobiliser leur potentiel considérable en tant qu'acteurs à part entière dans le développement du Maroc »*.

En ce qui concerne l'immigration vers le Maroc, le pays connaît depuis longtemps **des migrations d'étudiants et de touristes pèlerins** auxquels des **candidats à l'émigration en Europe** sont venus s'ajouter ces dernières années. En effet, vers la fin des années 80, les premiers flux de migrant(e)s subsahariens sont apparus, à Tanger principalement. **Depuis les années 2000, ces flux se sont diversifiés et intensifiés** provenant de plus en plus de pays en Afrique subsaharienne et au Moyen Orient. En outre, ces flux sont mixtes comprenant des migrant(e)s et des demandeurs d'asile. A cause des difficultés rencontrées par ces migrant(e)s pour entrer en Europe, leur séjour au Maroc est devenu de moins en moins temporaire. En parallèle, durant les deux dernières décennies, le Maroc est également devenu un pôle important des mobilités nord-sud, recevant notamment de plus en plus d'Espagnols ou de Britanniques. Le Maroc est dès lors perçu également comme un **pays d'immigration**.

Pour faire face à cette nouvelle réalité, le Maroc a adopté la loi 02-03 relative à l'entrée et au séjour des étrangers au Royaume du Maroc, à l'émigration et à l'immigration clandestine. Cette loi, adoptée après les attentats de Casablanca de 2003, est principalement basée sur une approche sécuritaire de la migration. A la suite des recommandations du Conseil National des Droits de l'Homme (CNDH) et des orientations de Sa Majesté le Roi Mohammed VI, une **nouvelle politique migratoire** a été adoptée en 2014 et une direction chargée des affaires de la migration est venue compléter les attributions du Ministère chargé des MRE. Cette politique s'inscrit dans un cadre de référence bien défini basé sur la



Constitution du Royaume (juillet 2011) et sur les conventions internationales signées par le Maroc relatives aux droits humains et notamment aux droits des travailleurs migrants et des membres de leur famille. Elle se base sur les principes d'humanisme, de respect des droits humains, de responsabilité partagée, d'approche globale et de coopération renouvée qui correspondent également aux priorités belges de développement dans les pays à revenus intermédiaires. Dans le courant de l'année 2014, une opération exceptionnelle de régularisation des étrangers en séjour irrégulier au Maroc a été organisée et a permis la régularisation de plus de 23 000 étrangers. En décembre 2016, Sa Majesté le Roi Mohammed VI a ordonné le lancement de la deuxième phase de l'opération exceptionnelle de régularisation, pour laquelle plus de 20769 demandes ont déjà été déposées jusqu'au 3 mai 2017. Quelques semaines plus tard, il s'est prononcé afin d'allonger la validité des cartes de séjour à 3 ans<sup>2</sup>. Au 1<sup>er</sup> janvier 2017, il y avait plus de 6700 personnes enregistrées auprès du HCR, venant de 50 pays, incluant 4772 réfugié(e)s et 1962 demandeurs d'asile à des stades différents de procédures<sup>3</sup>. Ainsi, la **Stratégie Nationale d'Immigration et d'Asile (SNIA)** vise à « *assurer une meilleure intégration des immigrés et une meilleure gestion des flux migratoires dans le cadre d'une politique cohérente, globale, humaniste et responsable* ». Elle se décline en quatre objectifs stratégiques :

- Mettre en place un cadre institutionnel adapté ;
- Mettre à niveau le cadre réglementaire ;
- Gérer les flux migratoires dans le respect des droits de l'homme ;
- Faciliter l'intégration des immigrés réguliers.

De cette vision stratégique découlent **sept programmes sectoriels** (éducation et culture, jeunesse et loisir, santé, logement, assistance sociale et humanitaire, formation professionnelle, emploi) et **quatre programmes transversaux** (gestion des flux migratoires et lutte contre la traite des êtres humains, coopération et partenariats internationaux, cadre réglementaire et conventionnel, gouvernance et communication) comportant 27 objectifs spécifiques et 81 actions.

Par ailleurs, le Maroc a entrepris un travail de mise à niveau de son cadre législatif et réglementaire (3 projets de loi sur l'immigration, l'asile et la traite des êtres humains ont été élaborés, le dernier ayant été promulgué en août 2016), et d'ouverture des services publics de base aux migrant(e)s et aux réfugié(e)s, tels que l'éducation, la santé, l'assistance sociale, le logement, la formation professionnelle et l'emploi.

### 3. MINISTÈRE(S) ET/OU INSTITUTIONS PUBLIQUES CHARGÉ(E-S) DE LA MISE EN ŒUVRE

Le partenaire d'exécution est le **Ministère délégué auprès du Ministre des Affaires Etrangères et de la Coopération Internationale Chargé des Marocains Résidant à l'Étranger et des Affaires de la Migration**. Le ministère se compose de cinq directions comprenant chacune plusieurs divisions (voir organigramme ci-dessous). Les deux directions impliquées dans ce programme sont celles de la Communication et de la Mobilisation des Compétences des Marocains du Monde et des Affaires de la Migration. Plus précisément, ce sont le service de l'Accompagnement des projets d'investissements des Marocains du Monde (MDM) et la division de la qualification et de l'intégration économique qui collaborent aux projets.

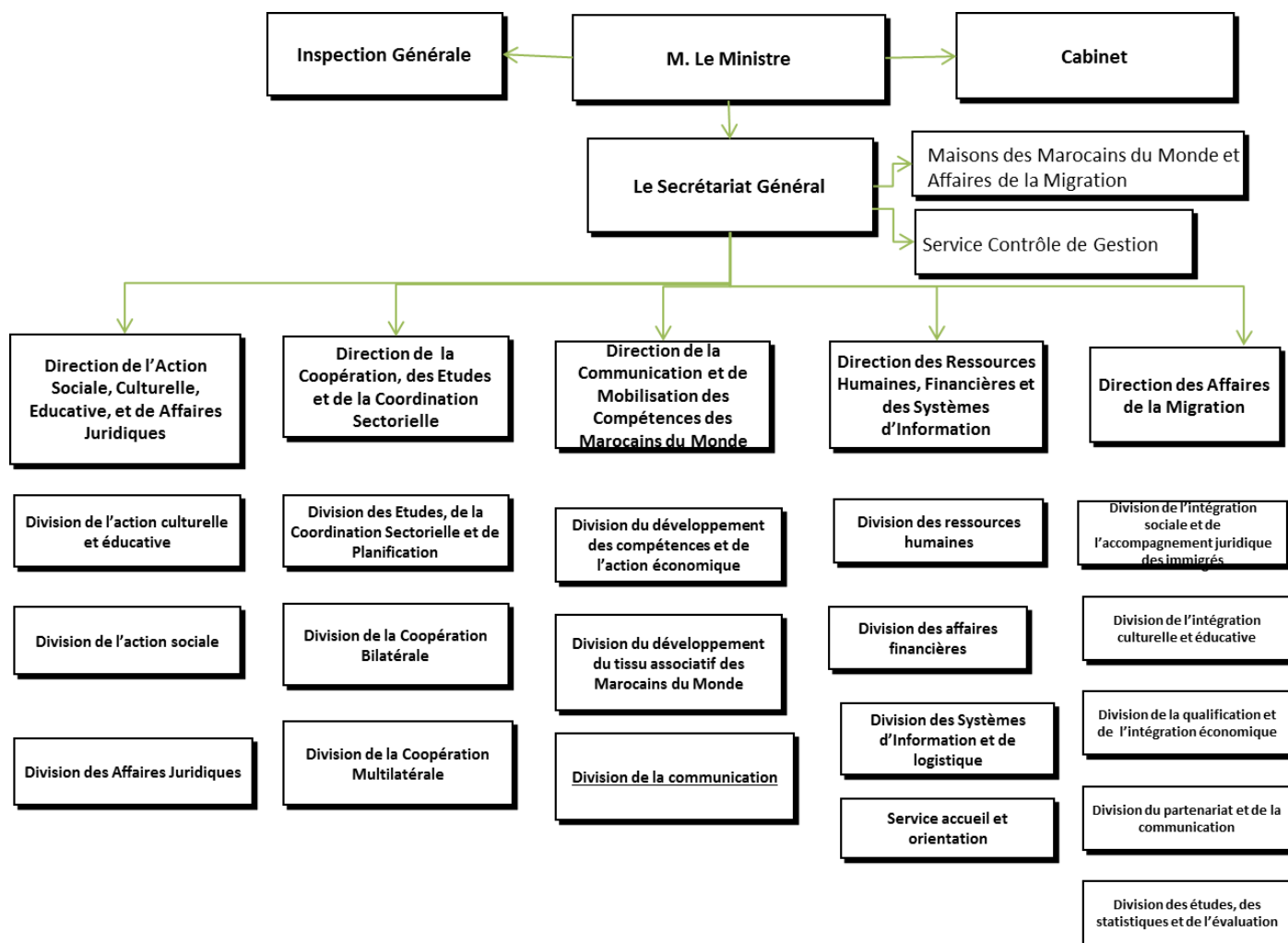
---

<sup>2</sup> Plus de détails dans la partie 2.

<sup>3</sup> HCR Maroc : *Appui à la transition vers un système national d'asile. Note sur la stratégie d'intervention du HCR Maroc pour l'année 2017*, HCR, février 2017, p. 1.

Afin d'assurer la proximité des services fournis aux MRE lors de leur séjour au Maroc et aux migrant(e)s au Maroc, des services extérieurs du Ministère ont été créés sous le nom de « Maisons des MRE et des Affaires de la Migration ». Trois maisons ont été mises en place à Beni Mellal, Nador, et Tiznit, dans l'attente d'en créer d'autres dans certaines régions du Royaume.

### Organigramme du MCMREAM



Compte tenu du caractère multidimensionnel et transversal des questions migratoires qui requiert un niveau élevé de coordination et de concertation avec toutes les parties prenantes, le Ministère a instauré un système de coordination et de concertation au plus haut niveau avec tous les intervenants, la **Commission interministérielle des affaires des MRE et des affaires de la migration**. Cette commission constitue un espace de débat et de prise de décisions au sujet des questions migratoires et permet d'assurer une meilleure convergence sectorielle entre les différentes institutions nationales.

En plus de ce dispositif de gouvernance, des mécanismes propres à chaque stratégie ont été développés. Concernant la Stratégie Nationale en faveur des MRE, le Ministère a développé un ambitieux programme de partenariat avec le tissu associatif afin d'adopter une approche participative visant à promouvoir les intérêts des MDM. D'autre part, un dispositif adapté a été mis en place pour

s'assurer de l'opérationnalisation des programmes et actions de la SNIA. Il s'articule autour de trois instances aux prérogatives complémentaires : le **Comité Interministériel des affaires des MRE et des affaires de la Migration**, un **Comité de Pilotage** et des **Comités Programmes** dont trois sont sectoriels (voir figure ci-dessous) et un transverse.

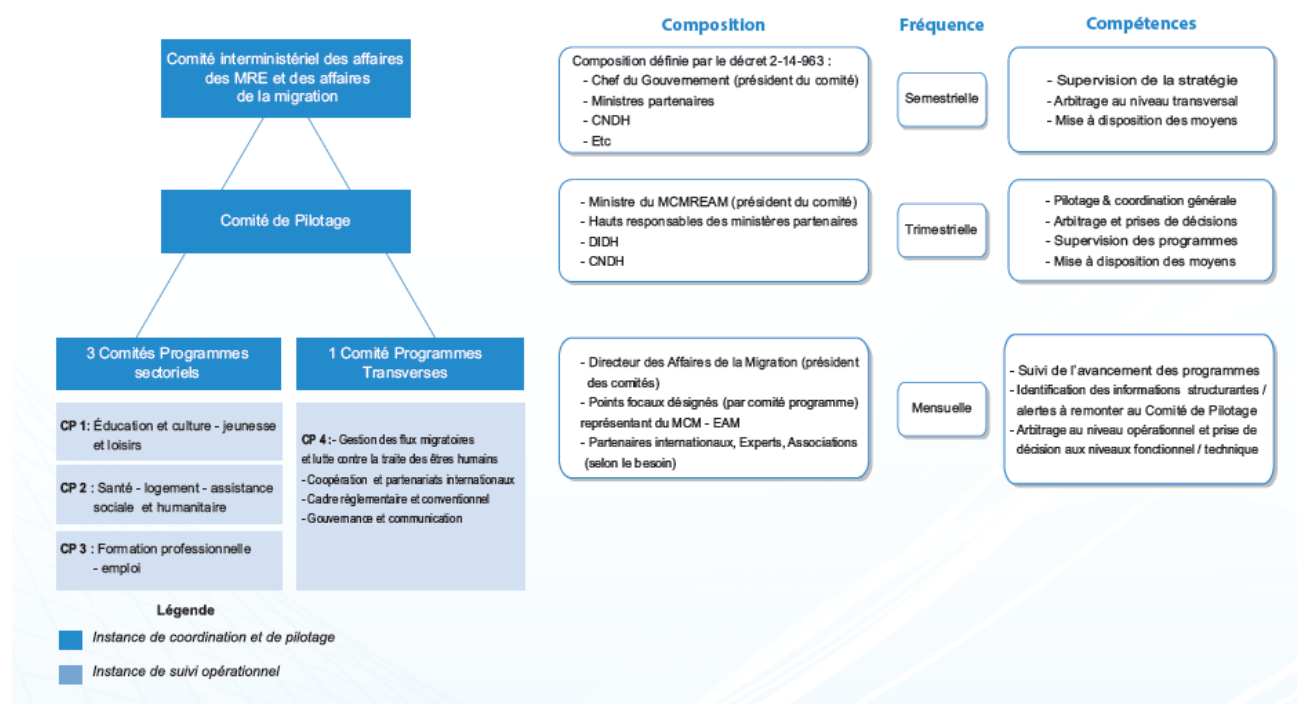


Schéma du dispositif de gouvernance de la SNIA

Le Comité Programme formation professionnelle et emploi (CP 3) fait l'objet d'un appui dans le projet Amuddu (voir objectif intermédiaire 3).

## 4. ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

### 4.1 Stratégie

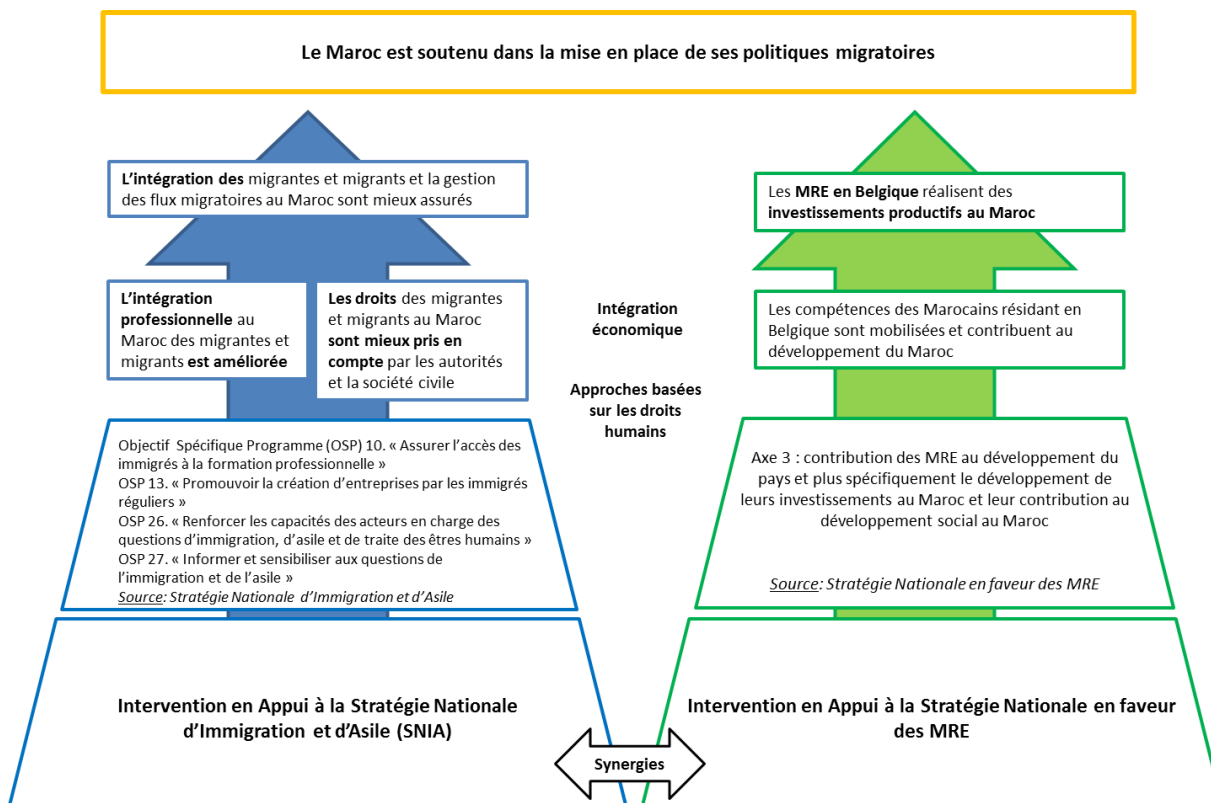
Le Programme d'appui à la gestion de la thématique migratoire vise à favoriser la collaboration entre la Belgique et le Maroc tant pour **faire profiter le Maroc de l'expérience belge en tant que pays d'immigration** que pour **mobiliser les compétences des Marocains résidant en Belgique**. Pour ce faire, les deux stratégies mises en place par le MCMREAM à savoir la Stratégie Nationale d'Immigration et d'Asile (SNIA) et la Stratégie Nationale en faveur des MRE seront appuyées à travers les deux interventions de ce programme sectoriel.

La vision qui sous-tend ce programme sectoriel est celle de **l'autonomisation et du respect des droits des migrant(e)s**, autant ceux installés au Maroc que les ressortissants marocains résidant en Belgique. Le Maroc défend une politique migratoire humaniste, cohérente, globale et responsable dans laquelle la migration est vue comme une opportunité et non un fardeau. Dès lors, l'approche choisie est de **donner les outils aux migrant(e)s pour se prendre en charge et participer à la vie en société**.

Les interventions prendront **l'intégration économique comme porte d'entrée et catalyseur de**

**l'intégration générale des migrant(e)s.** Toutefois, il est indéniable que l'intégration est un **processus à double sens** qui demande des efforts aux migrant(e)s mais aussi à la société d'accueil. Des activités seront donc également développées avec les acteurs étatiques en tant que débiteurs de droits. L'intervention auprès des Marocains résidant en Belgique leur permettra également une autonomisation économique et une meilleure participation dans leur pays d'origine mais aussi en Belgique. En outre, leur permettre d'investir et de développer une activité dans leur pays d'origine leur permettra de jouir pleinement de leurs droits économiques.

## 4.2 Chaîne de résultats



L'**objectif général** de ce programme sectoriel est le suivant : « **Le Maroc est soutenu dans la mise en œuvre de ses politiques migratoires.** »

Ce programme sectoriel d'appui à la gestion de la thématique migratoire sera composé de **deux interventions** :

- Appui à la mise en œuvre de la Stratégie Nationale d'Immigration et d'Asile, « Amuddu »,
- Appui à la mise en œuvre de la Stratégie Nationale en faveur des MRE, « Maghrib Belgium Impulse ».

Les **résultats attendus du programme sectoriel** sont :

- L'intégration professionnelle des migrantes et des migrants est améliorée ;
- Les droits des migrantes et des migrants sont mieux pris en compte par les autorités et la société civile ;
- Les Marocaines et les Marocains résidant en Belgique réalisent des investissements productifs

au Maroc.

### 4.3 Bénéficiaires/groupe cible

Débiteurs d'obligations : les administrations publiques et les associations de la société civile.

Détenteurs de droits : les migrant(e)s, les réfugié(e)s, et les Marocain(e)s résidant à l'étranger.

### 4.4 Interventions composant le programme sectoriel

Il est important de **considérer la migration dans son ensemble**, autant émigration qu'immigration et **d'établir des liens entre ces deux composantes**. La prise en compte de la double dimension migratoire du Maroc favorisera une vision plus globale du phénomène.

Les deux interventions comprennent une composante d'appui à la création d'entreprises, ce qui permettra de créer des synergies. Ces **synergies** pourront être étendues à l'intervention **d'appui au développement de l'entrepreneuriat des jeunes** mis en œuvre par la CTB en partenariat avec l'Agence Nationale de Promotion de l'Emploi et des Compétences (ANAPEC). En outre, les investissements productifs des Marocain(e)s résidant en Belgique<sup>4</sup> participeront au développement économique du Maroc qui par extension touchera les migrant(e)s et les réfugié(e)s installés dans le pays.

## 5. RISQUES

Les principaux risques du programme sont :

- **l'absence d'un cadre législatif adapté et en vigueur,**
- **la non-inscription des efforts financiers nécessaires à la mise en œuvre de la SNIA dans la loi des finances** du Maroc,
- **le potentiel manque de cohérence entre les interventions menées par les nombreux partenaires techniques et financiers** dans ce domaine,
- **le potentiel turnover des fonctionnaires du MCMREAM** suite à la mise en place du gouvernement après les élections de fin 2016.

## 6. THÉMATIQUES TRANSVERSALES ET PRIORITAIRES

Le **genre**, avec une attention importante aux femmes et aux filles qui représentent un groupe particulièrement vulnérable aux violences et à la traite des êtres humains dans le contexte migratoire et l'**environnement** sont identifiés comme des thématiques transversales et prioritaires du programme. De plus, le **respect des droits humains et des droits des enfants** ainsi que la **promotion de la digitalisation** seront des priorités des interventions.

---

<sup>4</sup> Par Marocain(e)s résidant en Belgique, on entend la diaspora marocaine en Belgique ; c'est-à-dire, toute personne d'origine marocain résidant de manière légale en Belgique.

## 7. BUDGET ET AUTRES RESSOURCES

### 7.1 Ressources financières

#### 7.1.1 Contribution financière du Maroc

La partie marocaine n'a pas proposé de contribution financière.

#### 7.1.2 Contribution financière belge

La contribution belge au programme Migration s'élève à un montant de 5.850.000 € :

- Amuddu : 4.600.000 €
- MBI : 1.250.000 €

### 7.2 Ressources humaines

#### 7.2.1 Les ressources humaines au niveau Programme

Les ressources humaines dont le financement est prévu dans la fiche d'identification du programme, et qui ne sont pas comprises dans le budget des interventions, sont reprises ci-dessous et seront indiquées pour mémoire dans les budgets des deux interventions.

Fonction	International / national	Type	# d'hommes/mois de mise à disposition de l'ECT <sup>5</sup>	Contribution belge / « partenaire »	Partie contractante
Responsable du Programme Migration	International	Expert(e) en Coopération Technique (ECT 2)	48	Contribution belge	BE

### 7.3 Autres ressources et engagements

Voir partie 2.

## 8. MODALITÉS D'EXÉCUTION

Voir partie 2.

---

<sup>5</sup> A partir de la date de signature de la CMO entre la DGD et la CTB

## 9. PILOTAGE, SUIVI ET CADRE ORGANISATIONNEL

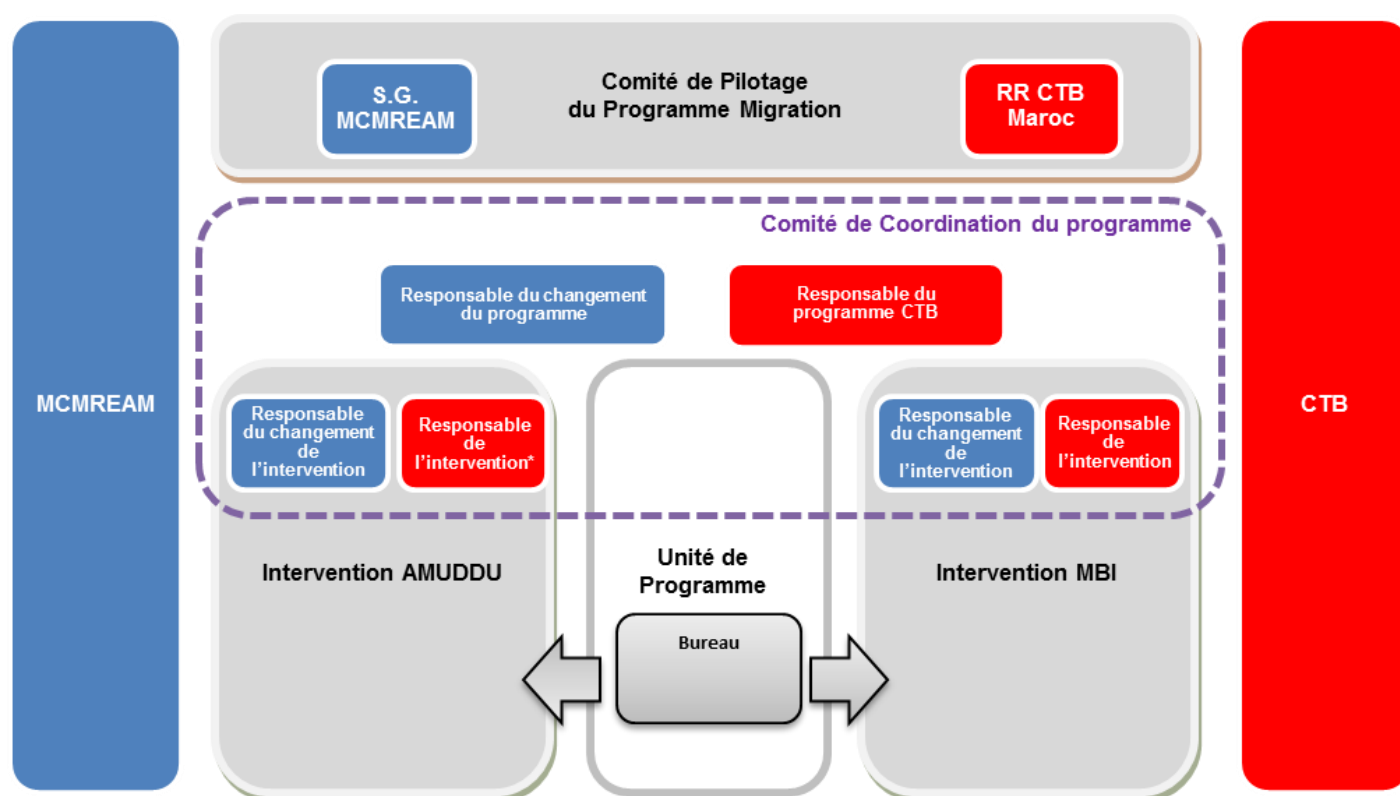
### 9.1 Contexte programmatique

L'ancrage du programme se situe au niveau du Ministère délégué auprès du Ministre des Affaires Etrangères et de la Coopération Internationale Chargé des Marocains Résidant à l'Étranger et des Affaires de la Migration. Le détail de la structure organisationnelle liée à cette configuration est précisé dans la partie 2 du DTF.

Le focus géographique est différent pour les deux interventions du programme. La zone géographique de l'intervention Amuddu et les raisons de ce choix sont précisées dans la partie 2 du DTF.

### 9.2 Structure organisationnelle du programme

#### 9.2.1 Organigramme du Programme



\* Le/la Responsable du Programme CTB est également le/la Responsable de l'Intervention Amuddu.

Cet organigramme n'est pas tiré de la fiche d'identification du programme sectoriel. Il est le fruit de la formulation des deux interventions, celle du projet Amuddu et celle du projet « Maghrib Belgium Impulse ». Les paragraphes suivants présentent les fonctions et les structures spécifiques au pilotage du programme et de ses interventions. Le détail des rôles et des fonctions de l'intervention Amuddu est présenté en partie 2.

## 9.2.2 Comité de Pilotage du Programme

### Composition

Le Comité de Pilotage (COPIL) est composé des membres suivants ou de leurs représentants<sup>6</sup>:

- le Secrétaire Général du MCMREAM, Sponsor Principal du Partenaire, Président du Comité de Pilotage<sup>7</sup> ;
- la Direction du Budget du Ministère de l'Economie et des Finances, Ordonnateur de l'intervention<sup>8</sup> ;
- le Représentant Résident de la CTB Maroc, Sponsor Principal de la CTB, Co-Président du Comité de Pilotage<sup>9</sup> ;
- le Représentant du Ministère du Travail et de l'Insertion Professionnelle (MTIP), ministère de tutelle de l'ANAPEC ;
- le Représentant du Ministère de la Famille, de la Solidarité, de l'Egalité et du Développement social (MFSEDS), ministère de tutelle de l'Entraide Nationale.

La Direction des deux interventions, la Direction de l'Entraide Nationale et la Direction de l'Agence Nationale de la Promotion de l'Emploi et des Compétences (ANAPEC) participent aux réunions du Comité de Pilotage en qualité de membres observateurs, car ils sont directement impliqués dans l'exécution du projet.

Le Comité de Pilotage peut, en outre, inviter, en qualité d'observateur ou d'expert-ressource, toute personne/organisation susceptible de contribuer au travail du Comité de Pilotage.

**Note :** Les Sponsors Principaux (SG et RR) sont les responsables ultimes du programme en s'assurant qu'il atteint ses objectifs et qu'il réalise les bénéfices escomptés. Ils/elles dirige le Comité de Pilotage de manière dynamique et motivante. Ils/elles sont habilité(e)s à prendre des décisions au niveau stratégique. Le comité de pilotage leur délègue un pouvoir de décision afin d'effectuer un pilotage plus régulier et d'agir en cas de nécessité en dehors des réunions ordinaires.

#### Responsabilités clefs

- 1) Nommer les participants, **présider et définir les priorités du Comité de Pilotage** du programme
- 2) **Maintenir les investissements** requis pour mettre en place et exécuter le programme
- 3) Faire connaître efficacement la **vision du programme**
- 4) Assurer un **leadership et une direction claire** pendant toute le cycle de vie du programme
- 5) Maintenir l'**interface avec les principales parties prenantes**, au niveau stratégique en les impliquant et en les tenant informées
- 6) **Surveiller les risques et opportunités stratégiques** clés influençant le programme
- 7) Veiller à ce que les **changements apportés par le programme soient intégrés** et portent leurs fruits au sein des organisations et des secteurs

<sup>6</sup> Les partenaires qui seront identifiés dans le cadre du projet MBI feront également partie du Comité de pilotage

<sup>7</sup> Membre signataire

<sup>8</sup> Membre signataire

<sup>9</sup> Membre signataire - Note : d'un point de vue légal (convention spécifique), il est également Ordonnateur de l'intervention



## **Principales responsabilités du COPIL**

- Veiller au respect des engagements pris par les parties.
- Approuver la programmation annuelle, opérationnelle et financière des interventions du programme.
- Valider les rapports Baselines exhaustifs (Matrice exhaustive).
- Apprécier l'état d'avancement du programme et l'atteinte des résultats et des objectifs spécifiques sur la base des rapports de monitoring (MONOP et Rapports de résultats) et approuver les recommandations.
- Examiner les rapports d'audit et approuver les plans de mise en œuvre des actions qui sont élaborés en réponse aux recommandations des rapports.
- Examiner les rapports des revues à mi-parcours et fin de parcours, approuver les recommandations qui y sont émises et approuver les plans de mise en œuvre des actions nécessaires.
- Valider des propositions de conventions de subsides et accords de mutualisation non prévus dans les DTF.
- Approuver les ajustements ou les modifications éventuelles des DTF proposés par le Comité de Coordination du Programme, tout en respectant l'objectif spécifique, la durée légale et l'enveloppe budgétaire fixés par la Convention Spécifique et en veillant à la faisabilité de l'ensemble des actions.
- Initier à tout moment des missions de revue technique ou d'audit financier.
- Assurer que les ressources humaines mises à disposition du Programme soient gérées de manière optimale.
- Résoudre tout problème de gestion relatif aux ressources financières ou matérielles, ou à l'interprétation des DTF.
- Superviser le processus de clôture des interventions et approuver les rapports finaux.

## **Mode de fonctionnement**

Le mode de fonctionnement du Comité de Pilotage est fixé comme suit :

- Le Comité de Pilotage se réunit sur invitation de son Président ordinairement chaque semestre.
- Il revient aux Président et Co-président du Comité de Pilotage d'estimer, selon les cas, l'opportunité d'agir rapidement, de consulter individuellement les membres du comité de pilotage ou de convoquer une session extraordinaire.
- Le Comité de Pilotage établit son règlement d'ordre intérieur ; dans le respect des dispositions du cadre légal de l'intervention.
- Le Comité de Pilotage du Programme se réunit pour la première fois (au plus tard) dans les trois mois qui suivent la signature de la Convention Spécifique afin de démarrer chaque intervention.
- Le Comité de Pilotage prend ses décisions selon la règle du consensus.
- Chaque réunion fait l'objet d'un procès-verbal signé par le Président, l'Ordonnateur (si différent du Président du Comité de Pilotage) et le Représentant Résident de la CTB. Une copie du PV signé est transmise à tous les autres participants par le président du Comité de Pilotage. Une copie du PV signé est également transmise à l'Ambassade de Belgique.
- Le Comité de Pilotage tient également une réunion au plus tard 3 mois avant la fin des activités de l'intervention afin d'examiner la proposition de rapport final et de préparer les formalités de clôture.

- L'unité de programme est responsable de la préparation des réunions du Comité de Pilotage et en assure le secrétariat. Le rôle du secrétariat est précisé dans le règlement d'ordre intérieur.

### 9.2.3 Comité de Coordination du Programme

Le Comité de coordination est l'organe central de la gestion conjointe du programme, assurant les prises de décision communes aux deux interventions et à leur suivi, tant sur le plan opérationnel que stratégique.

#### Composition :

Le Comité de Coordination du Programme est composé de :

##### *Programme*

- Du/de la Responsable du Changement du Programme au sein du MCMREAM
- Du/de la Responsable du Programme CTB
- Du/de la Responsable Administratif(ve) et Financier(ère) du programme

##### *Amuddu*

- Du/de la Responsable du Changement de l'Intervention Amuddu
- Du/de la Responsable de l'Intervention Amuddu (qui est aussi le/a Responsable du Programme CTB)

##### *MBI*

- Du/de la Responsable du Changement de l'Intervention MBI
- Du/de la Responsable de l'Intervention MBI

**Note :** **Le/la Responsable du Changement (Partenaire)** est le/la responsable de la conduite du changement au sein du MCMREAM. Il/elle est chargée de l'intégration des changements apportés par le programme dans les activités habituelles du Ministère, Son rôle est complémentaire à celui du/de la Responsable du Programme. Idéalement, il/elle doit assumer des responsabilités opérationnelles au sein de l'organisation et bénéficier de la confiance des responsables des domaines faisant l'objet d'un changement.

#### Responsabilités clefs

- **Définir**, en collaboration avec le Responsable de Programme CTB, **l'orientation générale du processus de changement** au sein du Ministère, en ligne avec les orientations stratégiques données par le Comité de Pilotage.
- **Définir** et adapter de manière continue, en collaboration avec le Responsable de Programme CTB, **la stratégie nécessaire pour mettre en œuvre le(s) processus de changement**, en tenant compte des spécificités de l'organisation, des leviers de changement disponibles et de la résistance au changement.
- **Veiller au réalisme des plans de mise en œuvre du changement** au sein du Ministère, en tenant compte des autres processus de changement en cours.
- **Mobiliser et préparer au changement** les parties de l'organisation concernées.
- **Encourager** le soutien au processus de changement aux différents niveaux de l'organisation à travers une communication proactive sur l'importance et sur l'état d'avancement du processus de changement.
- De par sa position, **contribuer activement au changement** appuyé par le programme à l'intérieur du Ministère

- Assurer la **communication institutionnelle** avec les partenaires opérationnels pour une plus grande **appropriation des changements apportés**.
- Concevoir et veiller à l'application d'une stratégie opérationnelle afin de **créer et renforcer les conditions de durabilité des résultats du programme**.
- **Veiller au maintien de la stabilité de l'organisation** pendant la transition et s'assurer que les changements sont réellement intégrés.

### Principales Responsabilités

Fonctionner en tant que plateforme d'échange, de dialogue et de prise de décision favorisant les synergies opérationnelles et stratégiques entre les interventions à différents niveaux :

- Développer les dynamiques d'équipes inter-interventions.
- Assurer la concertation en vue de l'intégration des planifications opérationnelles et financières des interventions.
- Elaborer et assurer la mise en œuvre des stratégies de gouvernance du programme et des interventions.
- Décider de l'allocation aux interventions des ressources mutualisées et de leur éventuelle mobilité géographique.
- Décider de la mobilisation des appuis-conseils externes, même dans le cas où ils ne concernent qu'une intervention en particulier.
- Assurer le monitoring conjoint des résultats et objectifs spécifiques.
- Veiller à la mise en cohérence des stratégies et des approches sectorielles propres aux différentes interventions.
- Préparer les décisions à soumettre au comité de pilotage du programme.

### Fonctionnement

Le Comité de Coordination du Programme prend ses décisions selon la règle du consensus. Le Comité de Coordination du Programme se réunit sur invitation du Responsable du Changement du Programme au sein du MCMREAM ordinairement chaque semestre.

## 9.2.4 Unité de Programme

L'Unité de programme est l'unité de gestion, centrale et permanente du programme.

### Composition

- Du/de la Responsable du Programme CTB
- Bureau de programme (voir 7.2.1.1. *Liste des ressources humaines (RH) recrutées par l'intervention*)

**Note :** Le **Responsable de Programme (CTB)** est responsable de la gestion du programme, afin d'atteindre une synergie optimale entre les différentes interventions qui le composent et réaliser l(es) objectif(s) spécifique(s) du programme.

#### Responsabilités clefs

- Comme **Responsable stratégique** : Veiller à rassembler les conditions optimales de mise en œuvre dans le respect des cadres fixés et des décisions stratégiques prises par le comité de pilotage.
- Comme **Manager de programme** : Veiller à la cohérence globale du programme (intégration de l'ensemble des domaines de gestion), promouvoir sa contribution à la vision stratégique du secteur, son articulation et sa complémentarité avec les autres acteurs et interventions dans le secteur.
- Comme **Coordinateur des interventions** : Assurer le pilotage stratégique des interventions afin de réaliser les objectifs du programme, en garantissant une utilisation optimale des moyens disponibles.
- Comme **People Manager** : Gérer les ressources humaines dont il/elle est responsable hiérarchique et développer une dynamique d'équipe.
- Comme **Expert en Coopération** : Appuyer le(s) responsable(s) du changement côté partenaire dans son/leur rôle de conduite du changement et contribuer au renforcement des capacités des structures partenaires afin de participer à l'amélioration de leurs organisations, processus et systèmes ainsi que des compétences de leur staff.
- Comme **Gestionnaire des connaissances / Communicateur** : Organiser la communication interne et externe du programme de manière à contribuer au processus de changement et à démontrer l'atteinte des résultats de développement.
- Comme **Formulation Manager** : Gérer le processus de formulation afin de garantir la production du dossier technique et financier.

### Principales responsabilités de l'Unité de programme

- **Assurer les synergies** entre les différentes interventions du programme (Amuddu et MBI) : assurer la traction et l'efficacité du comité de coordination du programme.
- **Fournir un appui/conseil** aux différentes interventions du programme dans les domaines de gestion suivants : opérationnels, techniques, RH, FIN, MP, logistiques.
- **Garantir l'assurance qualité** au niveau des différentes interventions du programme dans les domaines de gestion suivants : opérationnels, techniques, RH, FIN, MP, logistiques.
- **Appuyer le partenaire en matière de changement** : avec les interventions, encourager, appuyer les partenaires dans l'utilisation des différents outputs au sein de leur trajectoire de changement.
- **Mobiliser des réseaux d'influence** : construire et mobiliser des réseaux d'influence utiles pour l'atteinte des objectifs du Programme.
- **Représenter le Programme** au niveau du Comité de Pilotage, au niveau des différentes parties prenantes du secteur (multisectoriel dans le cas de programmes provinciaux).

## 10. CHRONOGRAMME

ANNEE	2017		2018		2019		2020		2021
	S 1	S 2	S 1	S 2	S1	S 2	S 1	S 2	S 1
Amuddu									
Maghrib Belgium Impulse									
	Démarrage		Mise en œuvre				Clôture		

La durée prévue d'exécution des interventions du programme est de quatre années. La durée de validité de la convention spécifique entre l'Etat marocain et l'Etat belge sera de cinq ans.

## **PARTIE II : ÉLÉMENTS SPÉCIFIQUES DE L'INTERVENTION AMUDDU**

## 1. TITRE ET DURÉE ESTIMÉE

**Appui à la mise en œuvre de la Stratégie Nationale d'Immigration et d'Asile (SNIA), « Amuddu ».** Cela signifie « voyage » en amazigh et « je tends » en arabe.

La durée d'exécution de l'intervention est de 4 ans. La durée de la Convention Spécifique entre l'Etat marocain et l'Etat belge sera de cinq ans.

## 2. ANALYSE CONTEXTUELLE

### L'engagement du Maroc

Le Maroc, dans son engagement pour une approche humaniste, a mené une opération exceptionnelle de régularisation des étrangers en situation administrative irrégulière, dont la première phase s'est déroulée tout au long de l'année 2014 et a vu l'enregistrement de 27.649 demandes<sup>10</sup>. L'opération a permis la régularisation de la situation de 68% des demandeurs. Par la suite, une Commission Nationale des Recours, instaurée à cet effet, a examiné les demandes non retenues et a recommandé d'assouplir les critères, notamment au niveau des justificatifs. Ceci a permis de régulariser environ 83.5% des demandes déposées<sup>11</sup>. En parallèle, une Commission interministérielle de régularisation ad hoc a été instituée en septembre 2013 et a permis à 693 demandeurs d'asile de se voir accorder le statut de réfugié par le Maroc et l'obtention de la carte de séjour.

Plusieurs milliers de migrant(e)s étant toujours en situation administrative irrégulière suite à cette régularisation, une deuxième phase de régularisation a été lancée en décembre 2016 par Sa Majesté le Roi et a déjà vu le dépôt de plus de 20.000 demandes. Suite aux hautes orientations royales, la validité des cartes de séjour sera également étendue à trois années à partir du premier renouvellement.

Les migrant(e)s régularisés et les réfugiés ont des profils variés. Cette diversité doit être prise en considération afin d'identifier les individus les plus vulnérables et de mettre en œuvre l'intervention la plus appropriée possible au contexte.

L'amélioration des conditions de vie des migrant(e)s constitue une priorité importante de la nouvelle politique migratoire. **Amuddu cible l'intégration économique des migrant(e)s** et des réfugié(e)s car elle est considérée comme porte d'entrée et catalyseur de leur intégration générale. Pour ce faire, le Maroc a permis l'accès aux services de base à tous les migrant(e)s en conformité avec leurs droits fondamentaux garantis par la Constitution. En outre, la Stratégie Nationale d'Immigration et d'Asile (SNIA) intègre deux programmes d'action concernant la formation professionnelle (programme 6) et l'emploi (programme 7), ainsi que leurs différents objectifs spécifiques (OSP). Ces programmes visent l'accès des immigrés à la formation professionnelle (OSP 10), l'intégration professionnelle des immigrés régularisés (OSP 11), l'accès des immigrés à l'emploi (OSP 12), la promotion de la création d'entreprises par les immigrés réguliers (OSP 13) et la réponse aux besoins spécifiques en main d'œuvre (OSP 14)<sup>12</sup>.

Certaines initiatives ont déjà eu lieu dans le cadre de ces programmes. Le MCMREAM a, par exemple, signé des conventions avec l'Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail (OFPPPT) et le Ministère de la Famille, de la Solidarité, de l'Egalité et du Développement social (MFSEDS) afin d'assurer l'accès des immigrés à la formation professionnelle. L'Entraide Nationale (EN)

---

<sup>10</sup> MCMREAM : Politique Nationale d'Immigration et Asile 2013-2016, MCMREAM, 2016, p. 82.

<sup>11</sup> *Ibid.*, p. 82.

<sup>12</sup> MCMREAM : *Stratégie nationale d'immigration et d'asile*, MCMREAM, 2014, pp. 10 et 11. Disponible en ligne : <http://www.mre.gov.ma/sites/default/files/Fichiers/Pages/strat%C3%A9gie%20Nationale.pdf>

a facilité l'accès à ses formations pour les migrant(e)s. De nombreuses associations ont également développé une offre de services pour la formation professionnelle et l'insertion des migrant(e)s dans le marché du travail. Pour sa part, la Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM) est en train de lancer quelques actions afin de mieux prendre en compte cette nouvelle population.

### **Le travail des autres partenaires techniques et financiers**

Plusieurs partenaires techniques et financiers (PTF) travaillent dans le domaine de la migration au Maroc. Un travail de veille a été et devra être poursuivi tout au long du projet afin d'identifier les initiatives concernant l'intégration économique des migrant(e)s dans un souci de recherche de complémentarités et de synergies. Une liste non-exhaustive de projets en cours de réalisation sur l'intégration économique des migrant(e)s est reprise ci-dessous. D'autres propositions de projets sont en cours d'élaboration (notamment des projets d'aide budgétaire et complémentaire de l'UE) ou en recherche de financement (programme conjoint d'appui à la mise en œuvre de la SNIA des Nations Unies) mais ne sont pas mentionnées ici.

Le Bureau International du Travail (**BIT**) a travaillé avec le Ministère du Travail et de l'Insertion Professionnelle (MTIP) et le MCMREAM sur l'amélioration de la gouvernance de la migration de main d'œuvre et de la protection des droits des travailleurs migrants. Diverses actions ont été entreprises telles que : la réalisation d'études nationales de référence (étude de la législation, étude des défis/opportunités) et d'une feuille de route participative reflétant les priorités nationales ; l'appui à la coordination entre les deux ministères pour l'articulation de leurs stratégies ; l'appui au gouvernement marocain sur l'extension de la protection sociale aux migrant(e)s (immigrant(e)s et MRE) ; la formation d'institutions publiques marocaines, des organisations syndicales et des organisations patronales concernant le cadre normatif international en matière de protection des droits des travailleurs migrants ; la formation des migrant(e)s à l'éducation financière ; la mise en place d'un système de veille juridique pour les migrant(e)s ; le renforcement des capacités du Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération Internationale (MAECI) dans la mise en place du profil d'attaché social au profit des MRE et le réseautage régional.

L'agence des Nations Unies pour les réfugiés (**HCR**) et l'Association Marocaine d'Appui à la Promotion de la Petite Entreprise (**AMAPPE**) collaborent depuis presque 10 ans afin d'encourager la création d'activités génératrices de revenu auprès des réfugiés reconnus. Ceux-ci bénéficient d'étude de faisabilité pour leur projet, d'une assistance financière, d'une formation en gestion, d'un suivi et d'un accompagnement dans la mise en place de leur projet. Depuis 2006, l'opération a bénéficié à près de 600 porteurs de projet. En 2016, 125 réfugié(e)s ont bénéficié du soutien de l'AMAPPE, et 100 autres projets sont ciblés pour 2017. L'AMAPPE accompagne également les réfugié(e)s vers la formation professionnelle (en collaboration avec l'Entraide Nationale et l'OFPPT), l'insertion vers l'emploi (en collaboration avec l'ANAPEC) et la création de coopératives.

L'Organisation Internationale pour les Migrations (**OIM**) a développé un projet pilote intitulé « Formation professionnelle et opportunités des moyens de subsistance pour les migrants régularisés au Maroc ». Une étude préliminaire a été réalisée concernant le profil des femmes migrantes régularisées, les besoins de marché du travail et l'offre de formations proposées. Par la suite, deux ateliers de formation sur l'interculturalité ont été organisés par le Groupe Antiraciste de Défense et d'Accompagnement des Etrangers et des Migrants (GADEM) à l'attention des acteurs institutionnels et de la société civile ainsi que deux ateliers de sensibilisation au profit de 79 femmes migrantes en partenariat avec l'Heure Joyeuse et la Fondation Orient-Occident (FOO). Les femmes sont maintenant placées dans les structures publiques de formation professionnelle.

Dans le cadre du Partenariat pour la mobilité UE-Maroc, le projet « Sharaka » (**Expertise France**) travaille avec l'Agence Nationale de Promotion de l'Emploi et des Compétences (**ANAPEC**) afin d'adapter son offre de services aux migrant(e)s. Après un travail d'analyse des besoins de l'ANAPEC, de formation du personnel et d'adaptation des outils, cinq agences ont été ouvertes de manière pilote

aux migrant(e)s (Rabat, Casablanca, Fès, Oujda, Tanger). Dans le courant de l'année 2017, les actions vont être étendues à deux autres agences (Marrakech, Agadir). Sharaka travaille, par ailleurs, à la réalisation d'une application mobile pour l'ANAPEC à destination des migrant(e)s et des réfugié(e)s et conduit une étude pour l'ANAPEC sur les perspectives d'auto-emploi pour les migrant(e)s et les réfugié(e)s au Maroc.

La coopération allemande (**GIZ**) travaille depuis 2015 sur le renforcement des capacités des collectivités territoriales dans le domaine migratoire. Le projet intervient dans 10 communes (Rabat, Salé, Casablanca, Béni-Mellal, Fès, Marrakech, Oujda, Nador, Tanger et Tiznit). Le projet inclut par ailleurs des actions visant à faciliter l'intégration économique des migrant(e)s. La GIZ a ainsi organisé, conjointement avec le MCMREAM, un atelier de réflexion sur l'intégration économique des migrant(e)s et des réfugié(e)s au Maroc.

Enfin, Médecins du Monde Belgique (**MdM Be**), l'Association Marocaine pour la Solidarité et le Développement (**AMSED**) et l'Association de Lutte contre le Sida (**ALCS**), en partenariat avec le Ministère de la Santé, l'Entraide Nationale et le MCMREAM, sur financement de l'Union Européenne et de la Suisse, mettent en œuvre le projet « Tamkine migrants ». Ce projet vise à améliorer la prise en charge médicale, sociale et psychologique d'au moins 1500 femmes migrantes en grande vulnérabilité (en particulier les femmes migrantes enceintes, avec un bébé, ou victimes de violences), tout en renforçant les capacités des institutions publiques concernées et de la société civile. De nombreuses activités ont eu lieu avec l'Entraide Nationale.

En outre, d'autres acteurs, tels que Caritas, travaillent en partenariat avec l'Entraide Nationale (voir information sur le projet Qantara à la section 3.2.4. *Autres acteurs d'intérêt*). Le HCR, l'OIM et le MCMREAM aussi développent un programme de formation sur la migration et l'asile pour les assistants sociaux de l'EN.

Bien qu'un travail considérable ait été fait pour adapter les services, de gros efforts restent à entreprendre car dans la pratique, l'accès aux formations professionnelles et aux dispositifs d'accompagnement vers l'emploi ou l'auto-emploi n'est pas généralisé. Les dispositifs doivent être mieux opérationnalisés afin que tous les migrant(e)s puissent effectivement jouir de ces services. Cela passera par une plus grande appropriation par les différentes parties prenantes des dispositifs mis en place mais aussi par la promulgation des différentes lois relatives à la migration.

### **Le contexte normatif et réglementaire**

Concernant le volet législatif, le Maroc est partie prenante de la majorité des traités internationaux auxquels la nouvelle Constitution de 2011 accorde la primauté sur le droit national interne. Le Maroc a été un des premiers signataires mais aussi un grand promoteur de la **Convention internationale pour la protection des droits de tous les travailleurs migrant(e)s et des membres de leurs familles**. Ce texte est une bonne base pour le respect et la prise en compte des droits des migrant(e)s, notamment leurs droits économiques. Le pays est également signataire de la **Convention internationale sur l'élimination de toutes les formes de discrimination raciale**, du **Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels** et de la **Convention n°111 de l'OIT concernant la discrimination** qui consacrent tous la non-discrimination notamment dans le domaine de l'emploi et du travail. Le Maroc s'est également engagé dans un travail de ratification des **Conventions n°143 et 97 de l'OIT**, les deux principales conventions concernant les travailleurs migrants, qui n'a pas encore abouti. En outre, à travers la Constitution de 2011, le pays s'est engagé à bannir et combattre toute discrimination. Il y a eu également une évolution du cadre juridique en matière d'accès des étrangers à l'emploi qui offre également des perspectives pour les migrant(e)s, notamment le nouveau statut d'auto-entrepreneur, les évolutions dans le domaine des coopératives et l'extension de l'accès des étrangers à certains métiers réglementés.

L'intervention s'inscrit dans le cadre des **Objectifs de développement durable (ODD)**, adoptés par les



Nations Unies en 2015 et auxquels le Maroc a adhéré. Parmi d'autres questions, ce nouvel agenda de développement reconnaît « la contribution positive qu'apportent les migrant(e)s à une croissance inclusive et au développement durable ». De ce fait, l'intervention s'aligne plus particulièrement avec l'Objectif 10 (réduire les inégalités dans les pays et d'un pays à l'autre), qui vise la mise en œuvre de politiques migratoires bien gérées ; ainsi que l'Objectif 8 (promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous), qui ambitionne la défense des droits des travailleurs, y compris les migrant(e)s.

Le projet s'aligne également avec la **Déclaration de New York** pour les réfugié(e)s et les migrant(e)s adoptée par l'Assemblée générale des Nations Unies en septembre 2016. A travers ce document, les Etats reconnaissent le potentiel que les migrant(e)s ont pour « contribuer de façon positive et profonde au développement économique et social de leurs sociétés d'accueil et à la création de richesses à l'échelle mondiale »<sup>13</sup>. En outre, ils s'engagent « à renforcer la capacité d'adaptation des communautés et des pays d'accueil en les aidant, par exemple, à la création d'emplois et d'activités génératrices de revenus »<sup>14</sup>.

Enfin, le Maroc a développé deux stratégies importantes dans le cadre du projet : la stratégie nationale pour l'emploi et la stratégie nationale de la formation professionnelle 2021. Ces stratégies représentent de bonnes opportunités pour intégrer l'approche migration de manière structurée. Notons que certaines nouvelles lois notamment la loi 114-13 relative au statut d'auto-entrepreneur ou la loi 112-12 relative aux coopératives ne spécifient pas de critère de nationalité, ce qui ouvre *de facto* leurs prestations aux migrant(e)s.

### **La situation économique du Maroc**

Le Maroc est classé comme pays à revenu intermédiaire classe inférieure selon la Banque Mondiale. Il connaît un taux de croissance économique soutenu (mais très dépendant du secteur agricole) et de grands investissements sont en cours ou en préparation, tels que la centrale d'énergie solaire d'Ouarzazate, l'élargissement du réseau d'autoroutes, ou les travaux structurants au sein du port Tanger-Med. Toutefois, le taux de croissance n'est pas assez élevé pour absorber toute la main d'œuvre et le taux de chômage, bien qu'en recul, s'élève à presque 10% en 2016 dont 21,8% chez les personnes âgées de 15-24 ans (et 40,8% chez les 15-24 ans citadins). Environ 1.142.000 personnes seraient donc au chômage au Maroc. En outre, le taux de sous-emploi est de 11,5% et l'économie informelle est toujours très présente<sup>15</sup>.

Pendant ces deux dernières décennies, le Maroc a mis en place des politiques publiques qui favorisent l'emploi en agissant sur l'investissement dans des secteurs nouveaux, créateurs d'emploi, ainsi que dans l'industrie et les services et en adoptant des visions ou des stratégies innovantes en matière de développement de différents secteurs : industrie, tourisme, agriculture, énergie, etc. Des outils d'intermédiation à l'emploi ont été créés ou perfectionnés, des formations adaptées aux besoins des secteurs économiques ont été élaborées et des programmes d'aide à la création d'activités ont été mis en place. Ces différents outils et programmes sont portés principalement par des structures étatiques couvrant l'ensemble des régions. Le secteur privé ainsi que la société civile interviennent également, dans différents programmes d'intégration économique et, plus particulièrement, dans l'accompagnement et la création d'activités.

Le système de préférence nationale est en place au Maroc. Afin de recruter un étranger, un employeur doit s'assurer qu'aucun Marocain ne dispose des compétences recherchées. Si c'est le cas, l'ANAPEC

---

<sup>13</sup> Assemblée générale des Nations Unies (résolution A/71/L.1) : « Déclaration de New York pour les réfugiés et les migrant(e)s », paragraphe 46, p. 11.

<sup>14</sup> *Ibid.*, paragraphe 84, p. 18.

<sup>15</sup> Chiffres du Haut-Commissariat au Plan (HCP) au troisième trimestre de 2016.

délivre un certificat appelé « attestation d'activité de salarié étranger ». Avec ce document, la demande d'autorisation au Ministère du Travail et de l'Insertion Professionnelle peut être introduite. La procédure, à charge de l'employeur, est longue, complexe et coûteuse. Notons que la préférence nationale a été levée pour les migrant(e)s régularisé(e)s lors de la campagne de 2014<sup>16</sup>. Les Sénégalais, Tunisiens et Algériens ne doivent pas non plus réaliser ces démarches car des conventions d'établissement ont été signées avec leur pays. Toutefois, ces dérogations ne sont pas toujours connues. En outre, il faut noter que les réfugié(e)s sont exonérés de l'attestation d'activité exigée par l'ANAPEC et qu'il y a eu une réduction de délai d'octroi de délivrance de cette attestation pour les profils rares et pour les postes de responsabilité de 30 jours à 48 heures.

Le projet d'intégration économique des migrant(e)s est ambitieux au vu de la situation économique du pays. Les caractéristiques du marché de l'emploi et de l'économie marocaine seront prises en considération afin d'assurer la réussite du projet et d'augmenter les chances d'intégration économique des migrant(e)s.

### 3. PARTIES PRENANTES ET BÉNÉFICIAIRES

Dans une approche basée sur les droits humains, ceux-ci « déterminent le lien existant entre individus et groupes qui ont des droits (détenteurs de droits) d'une part, et acteurs étatiques ou non qui ont des obligations (débiteurs d'obligations). Une telle approche identifie donc des détenteurs de droits (et leurs titres) et les débiteurs d'obligations correspondants (et les obligations en question) et elle s'emploie à renforcer les capacités des premiers à faire valoir leurs droits et des seconds à s'acquitter de leurs obligations »<sup>17</sup>.

L'objectif spécifique du projet vise l'amélioration de l'employabilité des migrant(e)s au Maroc. Dans ce contexte et suivant l'approche basée sur les droits humains, **les migrant(e)s représentent les détenteurs de droits** de l'intervention. Le droit international établit que toute personne, sans discrimination, doit jouir des droits humains fondamentaux prévus dans la Déclaration universelle des droits de l'homme. L'article 23 de la Déclaration affirme notamment que « toute personne a droit au travail, au libre choix de son travail, à des conditions équitables et satisfaisantes de travail et à la protection contre le chômage »<sup>18</sup>. En outre, et comme évoqué dans le volet « Analyse contextuelle » de la partie II, les migrant(e)s sont sujets de droits dans le cadre des engagements internationaux du Maroc en matière des droits humains.

Le Maroc a ouvert ses services publics aux migrant(e)s. En ce qui concerne l'employabilité, les migrant(e)s régularisé(e)s ont le droit d'accéder aux dispositifs existants d'orientation et de formation professionnelle, ainsi que d'accompagnement à l'emploi et à l'auto-emploi. Cependant, malgré l'ouverture de ces services, les migrant(e)s n'y font appel que d'une manière assez limitée ; notamment, à cause de leur méconnaissance de ces droits.

Pour que les migrant(e)s puissent jouir pleinement de leurs droits, il ne suffit pas qu'ils les connaissent. Il faut également que les institutions étatiques chargées de ces services s'acquittent de leurs obligations. Selon l'approche basée sur les droits humains, les obligations des institutions sont les suivantes :

---

<sup>16</sup> MCMREAM : Politique Nationale d'Immigration et Asile 2013-2016, MCMREAM, 2016, p. 69.

<sup>17</sup> Haut-Commissariat des Nations Unies aux Droits de l'Homme (HCDH) : *Questions fréquentes au sujet d'une approche de la coopération pour le développement fondée sur les droits de l'Homme*, Nations Unies, New York et Genève, 2006, p. 37. Disponible en ligne : <http://www.ohchr.org/Documents/Publications/FAQfr.pdf>

<sup>18</sup> Assemblée générale des Nations Unies (Résolution 217 A (III) du 10 décembre 1948) : *Déclaration universelle des droits de l'homme*, Nations Unies, Paris, 1948, article 23.

*respecter* (ne pas faire obstacle à la jouissance des droits), *protéger* (prendre des mesures pour veiller à ce que des tiers ne fassent pas obstacle à leur jouissance) et *concrétiser* les droits humains (prendre des mesures pour réaliser progressivement les droits des détenteurs de droits)<sup>19</sup>.

Pour ce faire, il faut qu'elles soient mieux outillées pour répondre aux besoins de cette population et qu'elles disposent des ressources nécessaires pour fournir ces services de manière effective vis-à-vis des migrant(e)s. **Ces institutions étatiques représentent, donc, les débiteurs d'obligations** de l'intervention. Les principales institutions concernées sont le **Ministère** délégué auprès du Ministre des Affaires Etrangères et de la Coopération Internationale **Chargé des Marocains Résidant à l'Étranger et des Affaires de la Migration** (MCMREAM), l'**Entraide Nationale** (EN) et l'**Agence Nationale de Promotion de l'Emploi et des Compétences** (ANAPEC).

En ce qui concerne la **zone d'intervention**, le projet sera mis en œuvre au **niveau central**, ainsi qu'au **niveau régional et local**. L'articulation de ce travail au niveau régional et local se focalisera sur la **région Rabat-Salé-Kénitra** et celle de **Casablanca-Settat** (notamment l'axe Rabat-Casablanca) et intégrera des actions pilotes. Etant donné que l'objectif de l'intervention est d'améliorer l'employabilité des migrant(e)s au Maroc, deux facteurs ont été identifiés comme étant fondamentaux pour effectuer le choix géographique : la présence de migrant(e)s régularisé(e)s et les opportunités d'emploi.

Lors de la première phase de l'opération de régularisation, la région de Rabat-Salé-Kénitra et la région Casablanca-Settat ont reçu le plus grand nombre de dossiers et accueillent actuellement presque 60% des migrant(e)s régularisé(e)s (respectivement 34% et 25%)<sup>20</sup>. En outre, l'axe Rabat-Casablanca concentre également la plupart des besoins en termes de recrutement. Les anciennes régions du Grand Casablanca et celle de Rabat-Salé-Zemmour-Zaer<sup>21</sup> sont les plus importantes du pays en termes de demande de main d'œuvre<sup>22</sup>. Ce sont donc ces deux régions qui ont été retenues afin de développer des actions pilotes et d'identifier des bonnes pratiques à généraliser dans d'autres territoires.

### 3.1 Détenteurs de droits (bénéficiaires)

Les détenteurs de droits visés par cette intervention sont **les migrant(e)s résidant au Maroc**. Ces migrant(e)s présentent des profils variés. Cependant, des études réalisées récemment aident à tracer un profil prépondérant, celui d'un homme jeune et formé.

La population migrante au Maroc est majoritairement masculine (74,31%). En ce qui concerne l'âge, la majorité des migrant(e)s (94,63%) ont entre 15 et 44 ans et les migrant(e)s âgé(e)s de 25 à 34 ans constituent 54,30% de la population migrante au Maroc<sup>23</sup>.

Lors de la première phase de régularisation en 2014, les pays les plus représentés étaient : la Syrie (23%), le Sénégal (21%), la République démocratique du Congo (11%), la Côte d'Ivoire (9%) et le

---

<sup>19</sup> Haut-Commissariat des Nations Unies aux Droits de l'Homme (HCDH) : *Questions fréquentes au sujet d'une approche de la coopération pour le développement fondée sur les droits de l'Homme*, Nations Unies, New York et Genève, 2006, p. 2.

<sup>20</sup> MCMREAM : Politique Nationale d'Immigration et Asile 2013-2016, MCMREAM, 2016, p. 82.

<sup>21</sup> Noms relatifs à l'ancien découpage. Depuis le découpage territorial de 2015, ces territoires comprennent les nouvelles régions de Casablanca-Settat et de Rabat-Salé-Kénitra.

<sup>22</sup> ANAPEC : *Présentation des résultats de l'enquête de veille sur le marché de l'emploi*, ANAPEC, Maroc, 2015. Disponible en ligne : [www.anapec.org/conseils/files/Resultats\\_de\\_la\\_veille\\_sur\\_lemploi\\_edition\\_2015.pptx](http://www.anapec.org/conseils/files/Resultats_de_la_veille_sur_lemploi_edition_2015.pptx)

<sup>23</sup> Données relatives aux migrant(e)s subsaharien(e)s au Maroc : MOURJI, Fouzi ; FERRIE ; Jean-Noël ; RADI, Saadia ; et ALIOUA, Mehdi : *Les migrants subsahariens au Maroc. Enjeux d'une migration de résidence*, Konrad Adenauer Stiftung, Université Internationale de Rabat, Rabat, 2016, pp. 23-24.

Nigéria (9%)<sup>24</sup>. En ce qui concerne les migrant(e)s subsaharien(nes)s, des données plus récentes montrent qu'ils/elles proviennent principalement de quatre pays : la Côte d'Ivoire (21,58%), le Sénégal (20,54%), le Cameroun (14,09%) et la Guinée (12,90%)<sup>25</sup>.

Presque trois quarts des migrant(e)s (74,29%) sont célibataires. La majorité (91,42%) provient du milieu urbain dans leur pays d'origine. Quant au niveau d'éducation, 86,70% ont suivi au moins des études secondaires et presque la moitié du total des migrant(e)s au Maroc ont suivi des études supérieures. La plupart de ces migrant(e)s diplômé(e)s (88,04%) ont obtenu leur diplôme dans leurs pays d'origine. Cela indiquerait que la migration ne se présente pas comme une alternative aux études, mais plutôt comme une option pour accéder à de meilleures opportunités d'emploi<sup>26</sup>.

58,70% des migrant(e)s sont actif(/ve)s occupé(e)s (y compris dans le secteur informel). Ainsi, seulement un peu plus de 16% disposent d'un emploi salarié dans le secteur formel au Maroc<sup>27</sup>. Cependant, le pourcentage de migrant(e)s qui sont à la recherche d'emploi est assez limité (7,60%). Plus de 30% de la population migrante restante est constituée d'étudiants et d'enfants de moins de 7 ans<sup>28</sup>. 57,95% des migrant(e)s obtiennent des revenus inférieurs ou égaux au revenu marocain moyen (2 413 dirhams par mois), ce qui les situe dans les couches défavorisées de la population<sup>29</sup>.

En ce qui concerne les secteurs d'activité (tant dans le secteur formel qu'informel), plus de la moitié des migrant(e)s travaillent dans le secteur des services et plus de 30% dans le commerce. Seulement 8,81% travaillent dans le secteur Bâtiment et Travaux Publics (BTP) et 4,58% dans l'industrie et l'artisanat<sup>30</sup>. Quant aux options relatives à l'auto-emploi, plus de 65% des personnes présentent un profil de potentiel auto-entrepreneur. Les quatre secteurs les plus porteurs, en termes de portefeuille de compétences de cette population, sont l'achat et la revente, la coiffure et l'esthétique, les prestations de services et la restauration<sup>31</sup>.

Contrairement à une idée généralisée, une majorité des migrant(e)s subsahariens (67,64%) envisagent le Maroc comme pays de résidence<sup>32</sup>.

Même si certains disposent d'une activité économique -majoritairement dans le secteur informel-, les conditions de vie de ces populations sont très précaires. Afin d'améliorer leur employabilité, ils ont besoin d'accéder à des programmes de formation leur permettant d'adapter leurs compétences aux

---

<sup>24</sup> MCMREAM : Politique Nationale d'Immigration et Asile 2013-2016, MCMREAM, 2016, p. 84.

<sup>25</sup> MOURJI, Fouzi ; FERRIE ; Jean-Noël ; RADI, Saadia ; et ALIOUA, Mehdi : *Les migrants subsahariens au Maroc. Enjeux d'une migration de résidence*, Konrad Adenauer Stiftung, Université Internationale de Rabat, Rabat, 2016, p. 33.

<sup>26</sup> *Ibid.*, pp. 26 et 27.

<sup>27</sup> Il faudrait prendre ces données avec prudence. Bien que l'échantillon de cette recherche (MOURJI; FERRIE; RADI; et ALIOUA, 2016) soit plus représentatif, d'autres études comme celle de la GIZ (IRH : *Restitution de l'étude La sociologie et l'employabilité de la population des migrants sur les axes Casablanca – Rabat. Projet de renforcement des capacités des collectivités territoriales dans le domaine migratoire – RECOMIG*, GIZ, 2016), présentent des résultats relativement différents. Cette dernière étude, réalisée sur un échantillon de 350 migrants des villes de Rabat et Casablanca, affirme que seulement le 2,86 % des migrants exerce un travail « formel » contre un pourcentage très élevé (56,86%) exerçant une activité informelle (page 15). En tout cas, le chiffre global des migrants actifs occupés, soit dans le secteur formel ou informel, coïncide dans les deux recherches : environ le 60% des migrants disposent d'une activité économique.

<sup>28</sup> *Ibid.*, pp. 28 et 29.

<sup>29</sup> *Ibid.*, pp. 28 et 29, selon l'étude de la GIZ, 20% des migrants déclarent n'avoir aucune source de revenu

<sup>30</sup> *Ibid.*, p. 30.

<sup>31</sup> IRH : *Restitution de l'étude La sociologie et l'employabilité de la population des migrants sur les axes Casablanca – Rabat. Projet de renforcement des capacités des collectivités territoriales dans le domaine migratoire – RECOMIG*, GIZ, 2016, pp. 40 et 45.

<sup>32</sup> MOURJI, Fouzi ; FERRIE ; Jean-Noël ; RADI, Saadia ; et ALIOUA, Mehdi, *op cit.*, pp. 37 et 38.

demandes du marché de l'emploi, et d'être accompagnés dans leurs efforts de recherche d'emploi ou de création d'initiatives d'auto-emploi.

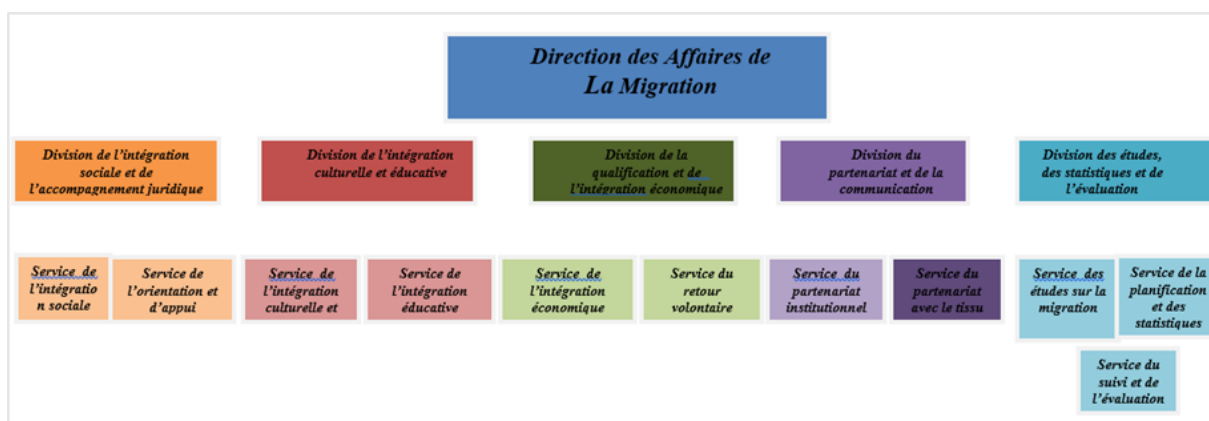
Les femmes migrantes rencontrent quant à elles des difficultés supplémentaires, notamment la charge des enfants. Cela rend encore plus difficile leur participation dans les programmes de formation professionnelle, ainsi que dans les programmes d'accompagnement pour la recherche d'emploi et création d'initiatives d'auto-emploi.

## 3.2 Débiteurs d'obligations (parties prenantes)

### 3.2.1 MCMREAM : Direction chargée des Affaires de la Migration (DAM)<sup>33</sup>

A la suite des Hautes orientations royales pour procéder à l'élaboration d'une politique en matière d'immigration, le département en charge des Affaires de la Migration au sein du Ministère chargé des Marocains Résidant à l'Etranger a été créé en octobre 2013.

Ainsi, la **Direction chargée des Affaires de la Migration (DAM)** est composée de cinq divisions : la Division de l'intégration sociale et de l'accompagnement juridique, la Division de l'intégration culturelle et éducative, la Division de la qualification et de l'intégration économique, la Division du Partenariat et de la Communication, ainsi que la Division des études, des statistiques et de l'évaluation.



Organigramme de la Direction des Affaires de la Migration du MCMREAM

La Direction des Affaires de la Migration participe à toute action visant la mise en place de politiques et de procédures relatives à la protection sociale et l'assistance médicale des migrant(e)s, des réfugié(e)s et des membres de leurs familles. Elle est chargée de la réalisation d'études et de projets de recherche concernant les différentes thématiques touchant à la migration, l'intégration et l'asile. La DAM assure également le pilotage de toute action visant la mise en place de politiques et de procédures permettant la facilitation de l'intégration sociale, éducative, économique et culturelle des migrant(e)s, des réfugiés et des membres de leurs familles, ainsi que la consolidation de la coopération internationale bilatérale et multilatérale dans les domaines concernant la migration, en concertation avec les différents départements et institutions publiques concernés.

En outre, la Direction chargée des Affaires de la Migration participe aux rencontres internationales, aux négociations bilatérales ou multilatérales, et à l'élaboration des projets de lois législatives et

<sup>33</sup> Information élaborée à partir des informations contenues dans le site web du MCMREAM (<http://www.mre.gov.ma/frhttp://www.mre.gov.ma/frhttp://www.mre.gov.ma/fr>), ainsi que de la publication *Politique Nationale d'Immigration et Asile 2013-2016*, MCMREAM, 2016.

réglementaires relatives aux affaires de la migration. Elle participe également à toute action visant à garantir le respect des droits et obligations des migrant(e)s, des réfugiés et des membres de leurs familles.

Le Directeur des Affaires de la Migration préside également le Comité programme Formation Professionnelle et Emploi. Ce mécanisme de coordination est composé des points focaux des différents départements ministériels et institutions, ainsi que des partenaires internationaux, des experts et des associations, selon le besoin.

### 3.2.2 Entraide Nationale<sup>34</sup>

L'Entraide Nationale (EN) est un établissement public sous la tutelle du Ministère de la Famille, de la Solidarité, de l'Égalité et du Développement social (MFSEDS). Elle a pour mission d'apporter toute forme d'aide et d'assistance aux populations et de concourir à la promotion familiale et sociale. L'institution a fait l'objet d'une étude de développement qui a mis en avant la pertinence d'un recentrage de ses missions sur les métiers de l'assistance sociale afin de garantir un service public universel en la matière pour toutes les populations concernées. Ainsi, son intervention s'organise autour de trois fonctions principales : 1) l'écoute, l'orientation et l'accompagnement des personnes en situation de précarité ; 2) les prestations sociales ; et 3) la veille et l'intelligence sociale.

L'Entraide Nationale bénéficie d'une présence territoriale étendue et est représentée par des coordinations régionales et des délégations préfectorales ou provinciales<sup>35</sup>.

Le nombre de centres gérés ou supervisés par l'Entraide Nationale atteint plus de 4000 centres sociaux répartis sur tout le territoire national. L'Entraide Nationale travaille sur plusieurs programmes à travers ces différents centres :

- **Programme des Centres d'Education et de Formation** (1565 centres) : Ce programme cible les femmes issues des couches sociales démunies, ainsi que les jeunes filles et garçons déscolarisés, afin de leur permettre d'apprendre des métiers de production et de services. Le programme prévoit également l'accompagnement pour l'insertion socioprofessionnelle à travers la création de micro-projets et de très petites entreprises.
- **Programme des Centres de Formation Professionnelle** (78 centres) : L'EN en tant qu'opérateur de formation professionnelle du Département de Formation Professionnelle développe ce programme qui vise les jeunes en situation difficile âgés de 15 ans et plus afin de leur apprendre des métiers -notamment, l'artisanat de service et de production, l'hôtellerie, la restauration, l'informatique et le secteur BTP- selon l'approche de formation par alternance entre le centre (20% du temps) et l'entreprise (80%).
- **Programme des Centres pour les personnes en situation de handicap** (50 centres) : Il permet aux personnes aux besoins spécifiques de bénéficier des services d'accueil, écoute et orientation, de l'assistance psychosociale, de la prise en charge (logement et restauration), de la formation, etc. L'EN a également un programme d'aide en nature qui consiste en une aide

---

<sup>34</sup> Information élaborée à partir des informations contenues dans le site web de l'Entraide Nationale (<https://www.entraide.ma/fr-fr>), la *Note de cadrage* de l'Entraide Nationale ; du *Bilan de la stratégie de la migration à l'Entraide Nationale 2015/2016*, Entraide Nationale ; de la *Note d'intention : Projet de « Centre d'Assistance Sociale (CAS)*, Entraide Nationale et Nationale Nationale et du *Bilan de l'Entraide Nationale en chiffres*, Entraide Nationale.

<sup>35</sup> La coordination de Rabat englobe les délégations de Rabat, Kénitra, Khémiset, Salé, Sidi Kacem, Sidi Slimane et Temara. Celle de Casablanca intègre les délégations de Casa Anfa, Ain Chok, Ain Sbaa, Ben Mssik, El Jadida, Hay Hassani, Mediouna, Mers Sultan, Mohammadia, Moulay Rachid, Noucer, Safi, Sidi Bennour, Sidi Bernoussi et Youssoufia.

alimentaire permanente aux personnes handicapées.

- **Programme des Etablissements de Protection Sociale** (1259 centres) : Ces centres intègrent les Maisons d'Enfants, Dar Talib et Dar Taliba (qui assurent des actions de renforcement des capacités scolaires, hébergement et alimentation et projets socio-éducatifs), en plus des écoles coraniques. Il assure également la prise en charge des personnes âgées.
- **Programme d'Education Préscolaire** : Ce programme permet aux enfants de 4 à 6 ans issus de familles vulnérables d'intégrer les programmes publics d'éducation.
- **Programme Dar Al Mouwaten - Maison du citoyen** (78 centres) : Ce programme vise la population des quartiers avoisinant chaque centre, leur permettant de bénéficier de services d'écoute, conseil et orientation, ainsi que d'actions d'éducation et de sensibilisation.
- **Programme d'alphabétisation** (offert dans 750 centres) : Ce programme vise les personnes analphabètes dont l'âge est de plus de 15 ans et dispense des cours d'alphabétisation en partenariat avec le Département de l'Alphabétisation et de l'Education Non Formelle.

Dans le cadre de son nouveau repositionnement, l'Entraide Nationale travaille à la mise en place d'un réseau de « **Centres d'Assistance Sociale** » (CAS) qui prendra en charge tout le processus d'accueil, d'orientation, de suivi et d'accompagnement des personnes en situation vulnérable. Ces guichets seront les points d'entrée de toutes les personnes visées par les actions d'assistance sociale. Tels que définis par l'Entraide Nationale, les CAS sont « un espace de coordination entre les acteurs et un outil institutionnalisant la prise en charge du premier niveau des citoyens concernés par ce service afin de traiter leur situation ou de les orienter, le cas échéant, vers d'autres points de prestations où leur serait dispensée l'aide appropriée ». Ces centres ont la prérogative d'assurer un suivi individualisé.

Le nombre de bénéficiaires de l'Entraide Nationale est de près de 500.000 personnes par année, dont plus de 60% de femmes. La région de Casablanca-Settat est la plus importante en termes de nombre de bénéficiaires de l'Entraide Nationale, suivie de celle de Rabat-Salé-Kénitra. L'institution compte parmi ses effectifs 3.500 cadres et agents, dont 350 assistants sociaux (plus de 20 dans les régions de Casablanca et de Rabat) et environ 300 formateurs au niveau national dans les CFA.

### **Intégration de la population migrante dans les services de l'Entraide Nationale**

Depuis décembre 2014, l'Entraide Nationale a intégré la population migrante parmi les bénéficiaires de ses programmes sociaux en adéquation avec son nouveau repositionnement en tant qu'opérateur national d'assistance sociale.

Suite à la première opération de régularisation de migrant(e)s en 2014 et à l'adoption de la SNIA, le MCMREAM et le MSFFDS ont signé une convention de partenariat le 27 juin 2014. Cette convention stipule que le MSFFDS s'engage à intégrer la question de la migration et de l'asile dans la politique générale concernant la femme, l'enfance, le handicap et les personnes âgées et à participer au subventionnement des associations. Le MSFFDS s'engage également à intégrer la question de la migration et de l'asile dans le programme d'autonomisation économique et d'insertion sociale et à soutenir les capacités des travailleurs sociaux et la qualification des ONG intéressées par la question de la migration, des immigrés et des réfugiés ainsi que de leur situation et leurs droits.

Après la signature de cette convention, l'Entraide Nationale a adressé une note circulaire à toutes les délégations provinciales, le 15 décembre 2014, les invitant à cibler la population migrante afin qu'elle puisse bénéficier des mêmes prestations que celles offertes aux autres catégories de citoyens. Dans ce sens, l'Entraide Nationale a établi une collaboration avec Médecins du Monde Belgique (MdM Be) et la délégation de l'Union Européenne à Rabat afin de sensibiliser et informer les migrant(e)s sur les services de l'EN à Rabat et à Oujda.

Selon le *Bilan de la stratégie de la migration à l'Entraide Nationale 2015/2016*, l'EN a enregistré 120

personnes migrantes dans ses centres de formation au niveau de la ville de Rabat, en collaboration avec ses associations partenaires. En outre, elle a dispensé des séances d'écoute et d'orientation à 42 personnes dont 20 femmes à Oujda et 137 dont 38 femmes à Rabat et Salé. L'EN a également pris en charge temporairement 633 migrant(e)s dans ses centres et a réalisé des actions d'aide humanitaire.

### **3.2.3 ANAPEC<sup>36</sup>**

L'Agence Nationale de Promotion de l'Emploi et des Compétences (ANAPEC) est un établissement public doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Elle est sous la tutelle du Ministère du Travail et de l'Insertion Professionnelle. L'ANAPEC est chargée de procéder à la prospection, à la collecte des offres d'emploi auprès des employeurs et à la mise en relation de l'offre et de la demande d'emploi. Elle assure l'accueil, l'information et l'orientation des demandeurs d'emploi et des jeunes entrepreneurs pour la réalisation de leurs projets économiques. L'ANAPEC met également en place des programmes d'adaptation professionnelle et de formation - insertion dans la vie active en liaison avec les employeurs et les établissements de formations. En outre, elle conclut des conventions avec les associations professionnelles pour le développement de l'auto-emploi et l'encouragement des initiatives des jeunes.

L'ANAPEC est constituée d'un réseau de 80 agences couvrant le territoire soit d'une région, soit de plusieurs provinces ou préfectures. Ces agences sont encadrées par des directions régionales qui assurent un management de proximité et veillent sur un ancrage de l'institution. La direction générale assure, outre les fonctions de pilotage et de gestion, l'ingénierie des programmes et des prestations, la production d'informations sur le marché du travail et sur le répertoire marocain des emplois.

#### **Intégration de la population migrante dans les services de l'ANAPEC**

Lors des dernières années, plusieurs actions ont été réalisées afin de faciliter l'insertion économique des migrant(e)s au Maroc. Il faut souligner principalement la suppression de la préférence nationale à toute personne migrante ayant bénéficié de l'opération de régularisation de 2014. En outre, des dispositions ont été prises pour faire bénéficier les migrant(e)s des programmes d'aide à l'emploi, notamment le programme IDMAJ (contrat d'insertion des jeunes diplômés), le programme TAHFIZ (avantages fiscaux), le programme TAHEIL (formation contractualisée pour l'emploi, formation qualifiante et de reconversion, qui permet l'amélioration de l'employabilité) et le statut de l'auto-entrepreneur, qui n'exigent pas la condition de nationalité marocaine<sup>37</sup>.

Dans le cadre du projet SHARAKA<sup>38</sup>, l'ANAPEC a élaboré une architecture d'offre de services visant l'insertion professionnelle des migrant(e)s régularisé(e)s dans le marché du travail au Maroc. Ainsi, elle a mené une action pilote visant la mise en œuvre de ces services pour les migrant(e)s au niveau de 5 agences -Rabat, Casablanca, Tanger, Fès et Oujda-. Deux nouvelles agences pilotes à Marrakech et à Agadir sont en train de se développer dans ce sens. Grâce à ce travail, à fin avril 2017, 2911 migrant(e)s ont bénéficié d'entretiens de positionnement, avec 467 participants aux ateliers de recherche d'emploi, 309 personnes ont bénéficié des entretiens de suivi, 5919 postulations des migrant(e)s sur des offres d'emploi de l'ANAPEC ont été enregistrées et 356 migrant(e)s ont été insérés dans le marché de l'emploi.

Mis à part les services dispensés au sein des agences pilotes, l'ANAPEC a développé des prestations

---

<sup>36</sup> Information élaborée à partir des informations contenues dans le site web de l'ANAPEC (<http://www.anapec.org/sigec-app-rv/http://www.anapec.org/sigec-app-rv/http://www.anapec.org/sigec-app-rv/>)

<sup>37</sup> MCMREAM : Politique Nationale d'Immigration et Asile 2013-2016, MCMREAM, 2016, pp. 69-72.

<sup>38</sup> Initiative inscrite dans le cadre du Partenariat de mobilité UE-Maroc (<http://www.sharaka.ma/http://www.sharaka.ma/http://www.sharaka.ma/>).



à distance à travers son site web afin de fournir des informations utiles aux migrant(e)s cherchant un emploi, ainsi que pour les conseillers en emploi notamment concernant les critères d'éligibilité aux prestations, le cadre réglementaire, le visa de contrat pour une personne étrangère, etc.<sup>39</sup>

En conclusion, l'ANAPEC dispose d'une grande expertise en matière d'accompagnement des chercheurs d'emploi, ainsi que d'une expérience dans l'accompagnement des porteurs de projets (Très Petites Entreprises -TPE-).

### 3.2.4 Autres acteurs d'intérêt

La **société civile** joue un rôle fondamental dans l'intégration économique des migrant(e)s au Maroc. En effet, les migrant(e)s peuvent se méfier des institutions publiques et les associations développent un travail de proximité qui leur permet d'être en contact avec cette population parfois marginalisée. Leur rôle est donc capital dans ce contexte où les institutions étatiques commencent à ouvrir leurs services aux migrant(e)s mais vers lesquelles les migrant(e)s ne se tournent pas toujours. L'idée n'est bien sûr pas que les associations se substituent aux services de l'Etat mais de s'appuyer sur elles afin d'informer les migrant(e)s de leurs droits et des possibilités offertes par les services publics. De manière temporaire, pendant que les services publics se mettent à niveau concernant la migration, les associations peuvent jouer un rôle d'orientation et d'accompagnement.

Des **organisations comme Caritas et AMAPPE**, parmi d'autres, travaillent activement sur la thématique de l'intégration économique des migrant(e)s. Certaines associations qui œuvrent dans ce domaine ont des capacités limitées.

Dans le cadre du programme Qantara, Caritas s'appuie sur l'intervention de ses trois centres d'accueil, à Rabat, Casablanca et Tanger, et d'un projet sur la région de Fès-Meknès, afin d'accompagner la politique d'intégration menée par le gouvernement marocain, notamment à travers des actions de médiation avec les services publics marocains et des expériences pilotes. En outre, Caritas a établi des collaborations avec l'Entraide Nationale et l'ANAPEC. Pour sa part, l'Association Marocaine d'Appui à la Promotion de la Petite Entreprise (AMAPPE) dispose d'une longue expérience en matière d'appui à la création d'entreprises par des groupes vulnérables. En collaboration avec le HCR, elle appuie le développement des projets professionnels des réfugiés qui se concrétise par le financement, l'accompagnement et le suivi des activités génératrices de revenus (AGR) créées par les réfugiés.

De l'**expertise belge** (voir Annexe )pourra également être mobilisée dans le cadre du projet afin d'appuyer les partenaires. Des opérateurs tels que le Bureau bruxellois pour l'intégration civique (BON), le Service de l'emploi et de la formation professionnelle flamand (VDAB), le Centre public d'action sociale (CPAS) de Bruxelles, l'Agence fédérale pour l'accueil des demandeurs d'asile (Fedasil), l'Agence flamande pour la formation des entrepreneurs (Syntra) et le Centre d'Etudes de l'Ethnicité et des Migrations (CEDEM) sont envisagés<sup>40</sup>.

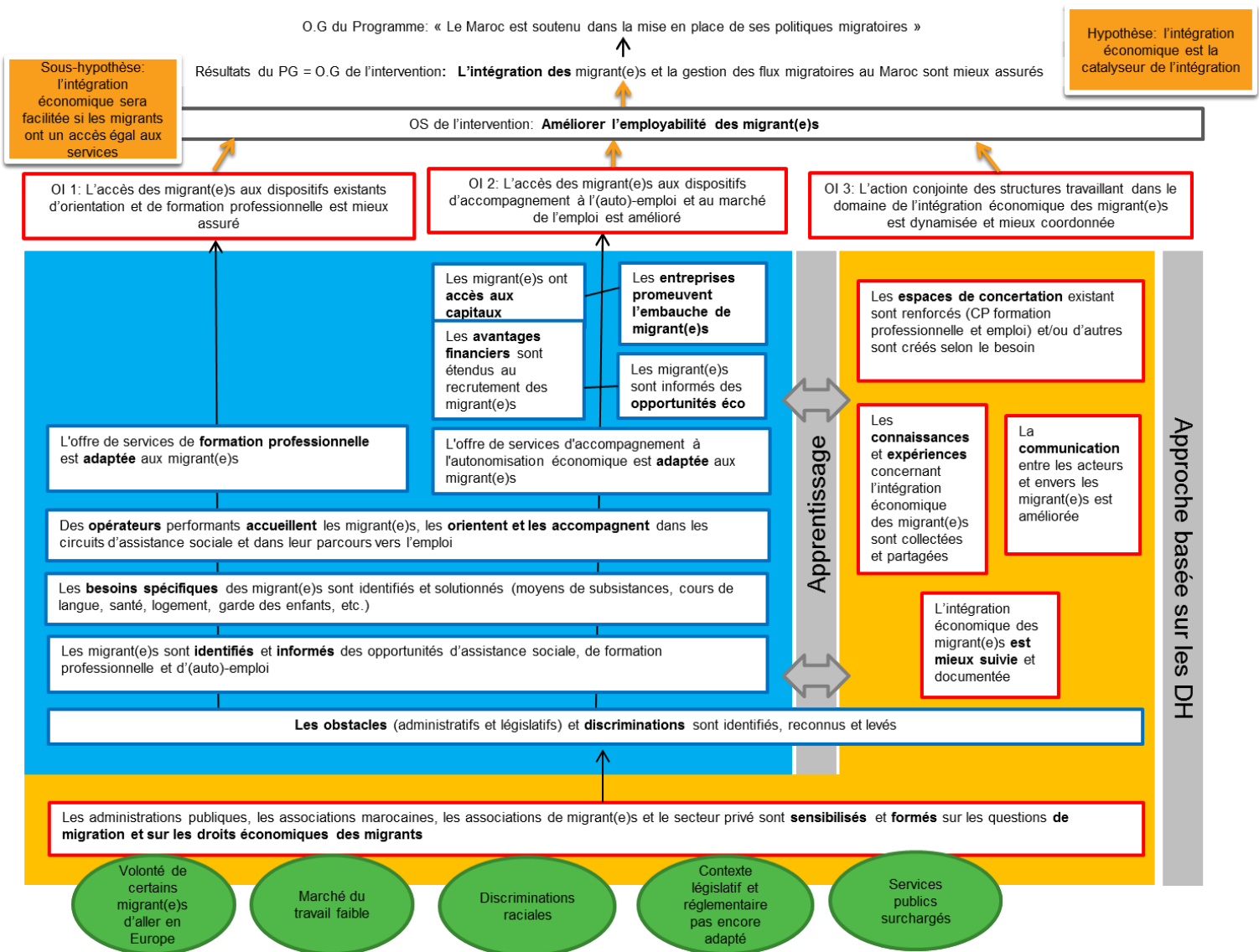
---

<sup>39</sup> DE CAMPOU, Alexis : Ouverture des prestations ANAPEC au profit des migrants régularisés. Restitution et capitalisation d'une phase d'expérimentation, Projet SHARAKA, 2016, p.16.

<sup>40</sup> Voir annexe.

## 4. STRATÉGIE

### 4.1 Théorie du changement



Bien que le processus de régularisation de 2014 ait permis à plus de vingt-trois mille migrant(e)s d'être régularisés administrativement -nombre qui sera sans doute élargi dans le cadre de la deuxième phase de l'opération de régularisation de fin 2016-, leur intégration dans la société marocaine reste difficile, à cause notamment d'un manque d'information sur les services de base et les modalités d'accès à ces services, d'une intégration économique faible et fragile, d'obstacles administratifs et financiers, de discriminations et de manque de coordination entre les acteurs chargés de l'accompagnement et de l'appui aux migrant(e)s.

L'hypothèse majeure de cette intervention est qu'une intégration économique réussie facilitera leur intégration sociale et culturelle. Afin d'arriver à cette intégration, les autorités et la société civile doivent contribuer à la pleine jouissance des droits sociaux (économiques et éducatifs) par les migrant(e)s. L'hypothèse sous-jacente est que cette intégration économique sera facilitée si les migrant(e)s ont un

même accès effectif aux services et avantages que les Marocain(e)s.

Cette amélioration de l'intégration économique des migrant(e)s ne peut être atteinte durablement que :

- si l'accès des migrant(e)s et des réfugié(e)s aux dispositifs d'orientation et de formation professionnelle est mieux assuré(Objectif Intermédiaire 1) ;
- si leur accès aux dispositifs d'accompagnement à l'(auto-)emploi et au marché de l'emploi est amélioré (Objectif Intermédiaire 2) ;
- et si l'action conjointe des structures travaillant dans le domaine de l'intégration économique des migrant(e)s est dynamisée et mieux coordonnée (Objectif Intermédiaire 3).

Cette intervention a choisi de se concentrer sur l'employabilité (voir Chaîne des résultats ci-dessous). Selon l'Organisation Internationale du Travail, l'employabilité « englobe les compétences, connaissances et qualifications qui renforcent l'aptitude des travailleurs à trouver et conserver un emploi, progresser au niveau professionnel et s'adapter au changement, trouver un autre emploi s'ils le souhaitent ou s'ils ont été licenciés et s'intégrer plus facilement au marché du travail à différentes périodes de leur vie »<sup>41</sup>.

Afin que cette employabilité se construise, le profil professionnel des migrant(e)s doit, d'une part, répondre aux besoins du marché de l'emploi et, d'autre part, les migrant(e)s doivent jouir d'un meilleur accès aux mesures existantes d'appui à l'insertion économique. L'intervention travaillera donc sur l'amélioration du profil professionnel des migrant(e)s et sur l'accompagnement des migrant(e)s vers le marché de l'emploi, afin que chaque migrant(e) ait l'aptitude de trouver et de conserver un emploi ou auto-emploi. Toutefois, cette employabilité reste souvent hypothétique si les partenaires ne sont pas renforcés et si les actions des opérateurs et des parties prenantes ne sont pas coordonnées afin d'assurer une approche holistique, ciblée et intégrée. Une approche de *mainstreaming* de la migration sera adoptée afin de pallier cela.

Enfin, l'amélioration de l'employabilité de la population migrante reste tributaire de la continuité de l'engagement du Maroc à faciliter le renouvellement périodique des cartes des migrant(e)s régularisés dans le cadre des opérations de régularisation de 2014 et de 2016 mais aussi de la volonté des migrant(e)s de s'établir au Maroc.

#### **4.1.1 L'accès des migrantes et des migrants aux dispositifs existants d'orientation et de formation professionnelle est mieux assuré**

Bien que les profils socio-professionnels et éducatifs des migrant(e)s ne soient pas homogènes, parfois les migrant(e)s ne disposent pas de documents justificatifs (diplômes ou certificats) accréditant leur niveau de formation et retrouvent des obstacles au niveau de la reconnaissance par le marché d'emploi de leurs acquis professionnels (voir Analyse contextuelle). En outre, l'intégration des migrant(e)s dans l'offre de formation professionnelle est laborieuse pour plusieurs raisons, notamment, les faibles moyens financiers des migrant(e)s, l'offre non-adaptée aux besoins de cette population (en termes de durée, de la méthodologie utilisée, etc.), le manque de connaissance des migrant(e)s de cette offre de formation ou la méconnaissance de la langue.

---

<sup>41</sup> OIT : *Rapport de la Commission de mise en valeur des ressources humaines. Présentation, discussion et adoption*, 88e session, Genève, 30 mai - 15 juin 2000, p. 70. Disponible en ligne : <http://www.ilo.org/public/french/standards/relm/ilc/ilc88/com-humd.htm>

### Encadré : Les conditions préalables à une intégration professionnelle

Certaines conditions préalables doivent être assurées pour que les migrant(e)s soient employables et puissent participer à une action d'accompagnement. Ainsi, leur situation administrative, l'accès à un logement de qualité, le fait d'être en bonne santé, la disponibilité de garderie d'enfants et l'accès à des moyens de subsistance sont certains des prérequis fondamentaux qui permettent à la population migrante de pouvoir bénéficier plus facilement et d'une manière plus durable dans le temps des services offerts en termes de formation professionnelle et d'accompagnement à la recherche d'emploi ou d'auto-emploi.

Les droits humains de base (droit au travail, à la santé, à la sécurité sociale, à l'éducation, etc.) sont à la base de l'approche, et feront partie du dialogue institutionnel et de la concertation entre acteurs étatiques et non-étatiques.

Pour arriver à une meilleure intégration des migrant(e)s dans les dispositifs d'orientation et dans les programmes de formation professionnelle, il faut d'abord augmenter leur accès à ladite offre de services. Ceci nécessite divers **changements** :

- **L'information** sur l'offre de formation et les services d'accompagnement existants doit être mieux communiquée auprès **des groupes cibles identifiés**. Un renforcement du tissu associatif et des opérateurs étatiques et non-étatiques s'impose pour qu'ils disposent des informations correctes et puissent agir en tant que relais envers les migrant(e)s.
- Des **opérateurs** performants et sensibilisés doivent **accueillir** les migrant(e)s, les **orienter** et les **accompagner** dans les circuits (appui social et/ou parcours vers l'emploi). Des aménagements relatifs aux compétences minimales pour y accéder, telles que l'alphabétisation, la maîtrise de la langue, etc. doivent également être réalisés.
- **L'offre de formation** qui n'est pas accessible aux migrant(e)s, à cause d'obstacles financiers, de conditions d'entrée restrictives (diplôme, âge...), etc doit être adaptée. Cela implique un travail avec les opérateurs de formation afin d'aboutir à une **adaptation de leur offre et à un ciblage spécifique** pour intégrer les migrant(e)s. En dialogue avec les opérateurs de formation et d'accompagnement, une adaptation des plages horaires de formation ou de la durée des formations peut par exemple être envisagée.
- **Les obstacles** administratifs, légaux et socioculturels ainsi que les éventuelles **discriminations** que subissent les migrant(e)s doivent être identifiés, reconnus et, dans la mesure du possible, levés.

A travers l'appui à l'Entraide Nationale et ses partenaires, ces changements seront entrepris afin que les migrant(e)s puissent avoir un meilleur accès aux dispositifs d'orientation et de formation professionnelle.

Toutefois, cet accès ne sera mieux assuré que si les institutions d'orientation et de formation professionnelle<sup>42</sup> restent ouvertes à l'idée d'intégrer les migrant(e)s au sein de leurs services et si elles disposent des ressources nécessaires pour le faire.

#### 4.1.2 L'accès des migrant(e)s aux dispositifs d'accompagnement à l'(auto)emploi et au marché de l'emploi est amélioré

Le Maroc connaît un taux élevé de chômage et de sous-emploi, surtout parmi les jeunes formés. Dans

<sup>42</sup> L'OFPPPT, les secteurs de l'Agriculture, du Tourisme ou de l'Artisanat, parmi d'autres, ainsi que l'Entraide Nationale et le secteur privé sont les principaux opérateurs de formation professionnelle au Maroc.

un tel contexte, l'intégration économique des migrant(e)s s'annonce plus difficile que dans un marché de l'emploi en pénurie de main d'œuvre qualifiée. Afin d'assurer un meilleur accès des migrant(e)s aux dispositifs d'accompagnement à l'(auto-)emploi et au marché de l'emploi, il est nécessaire de relever certains défis et réaliser certains **changements** :

- Les **employeurs** (à travers notamment les fédérations professionnelles) **doivent être sensibilisés** à la problématique afin de déconstruire les préjugés concernant les migrant(e)s et que des emplois décents leur soient proposés. Ainsi, le secteur privé doit être **sensibilisé** aux questions **liées à la migration et aux droits des migrant(e)s**. Il doit également être **mieux informé sur le cadre réglementaire actuel** qui établit certaines facilités pour le recrutement des migrant(e)s régularisés.
- Les **avantages financiers** tels que les systèmes de primes et autres appuis financiers de l'Etat marocain aux employeurs (système de contrat d'insertion, ...) doivent être **étendus au recrutement de non-nationaux**.
- **Les services financiers et non-financiers** doivent être rendus plus accessibles aux entrepreneurs migrant(e)s (**alléger les conditions d'accès, adapter les services d'accompagnement, etc.**).
- **Des actions pilotes doivent être développées** pour **tester de nouvelles approches**, par exemple à travers la collaboration avec des branches sectorielles.
- L'information sur les **opportunités d'emploi, les niches, les opportunités économiques** et les **clients potentiels** de leur future activité économique en tant qu'entrepreneurs doit être facilement accessibles aux migrant(e)s. Les opérateurs dont c'est le rôle doivent être renforcés et des systèmes spécifiques adaptés aux besoins du public cible doivent être développés.

A travers l'appui à l'ANAPEC, ces aspects seront analysés et des mesures seront développées pour que les migrant(e)s puissent par la suite être mieux intégrés aux dispositifs d'accompagnement à l'emploi et à l'auto-emploi. Un travail conjoint sera également développé avec le MCMREAM, l'ANAPEC et d'autres acteurs -tels que le Ministère du Travail et de l'Insertion Professionnelle, la CGEM ou les fédérations sectorielles- afin d'améliorer l'accès des migrant(e)s au marché de l'emploi.

Mis à part les changements décrits ci-dessus, l'atteinte des résultats planifiés reste tributaire de la continuité du développement économique du Maroc et de l'augmentation de sa demande de main d'œuvre, ainsi que de la disponibilité des institutions d'accompagnement à l'emploi et à l'auto-emploi des ressources nécessaires pour l'intégration des migrant(e)s au sein de leurs services.

#### **4.1.3 L'action conjointe des structures travaillant dans le domaine de l'intégration économique des migrant(e)s est dynamisée et mieux coordonnée**

A l'heure actuelle, beaucoup d'initiatives et d'actions sont menées pour faciliter l'intégration des migrant(e)s, dont certaines sont très intéressantes et prometteuses. Toutefois, sur le terrain, on constate une faible coordination et concertation des opérateurs. Des **espaces de concertation** formels<sup>43</sup> existent entre les différents acteurs concernés par la thématique mais ceux-ci peuvent être **dynamisés**. Afin d'assurer une coordination plus active, il est nécessaire d'accompagner certains changements :

- **Les espaces de concertation des acteurs** travaillant dans le domaine de l'intégration économique des migrant(e)s au Maroc **doivent être dynamisés ou, le cas échéant, créés**. Ces espaces doivent améliorer la coordination et le suivi des actions, la communication entre acteurs et envers

---

<sup>43</sup> La SNIA prévoit dès son lancement un dispositif de gouvernance composé d'un Comité interministériel des affaires des MRE et des affaires de la migration ; un Comité de Pilotage ; trois Comités Programmes sectoriels (dont un dédié à la Formation professionnelle et l'Emploi) et un Comité Programme transverse.

les migrant(e)s et le partage de connaissances et d'expériences

- Les associations marocaines travaillant dans le domaine de l'intégration économique des migrant(e)s et les associations des migrant(e)s doivent être mieux outillées pour jouer pleinement leur rôle en matière de plaidoyer, devenir de **vrais partenaires pour les institutions publiques dans la définition des priorités politiques et des actions prioritaires en faveur des migrant(e)s** et permettre que les droits des migrant(e)s soient mieux pris en compte au Maroc.
- **Les acteurs travaillant dans le domaine de l'intégration économique doivent être sensibilisés et formés**, notamment par l'intermédiaire des espaces de concertation, au niveau national comme au niveau territorial. Ces formations doivent permettre la **construction d'une masse critique d'expertise en matière de migration auprès des opérateurs** afin de développer des actions plus efficaces, d'atteindre de meilleurs résultats et de mieux prendre en compte les besoins spécifiques et les droits des migrant(e)s.
- La coordination entre acteurs doit également alimenter le **dialogue avec les acteurs institutionnels** afin d'identifier et surmonter, dans la mesure du possible, les **barrières administratives** pour l'intégration économique des migrant(e)s.
- La **communication** entre acteurs doit être améliorée afin de trouver des synergies et des complémentarités dans leurs actions et de partager les connaissances et les apprentissages. De même, la communication envers les migrant(e)s doit être renforcée afin qu'ils soient au courant de l'offre de services existant qui leur est accessible.
- Toute action relative à l'intégration économique des migrant(e)s doit être bien documentée, afin de permettre un **apprentissage et un meilleur suivi**.

A travers son appui au MCMREAM, l'intervention appuiera le Comité Programme Formation Professionnelle et Emploi (CP 3) et créera d'autres espaces de concertation, au niveau national comme au niveau territorial, le cas échéant, afin que les différents acteurs travaillant dans le domaine de l'intégration économique des migrant(e)s se rencontrent, se connaissent et se parlent. Ces espaces seront notamment utilisés pour réaliser des formations et des actions conjointes, par exemple, concernant l'information des migrant(e)s. Le programme développera également **des actions pilotes** (telles que des initiatives de *mentoring* ou des incitations à l'embauche des migrant(e)s) et devra partager et relayer les expériences dans le dialogue technique et politique, afin que les partenaires marocains puissent intégrer et institutionnaliser les approches réussies dans le dispositif d'accompagnement et d'appui aux migrant(e)s, ce qui contribuera à la durabilité de l'intervention.

La réussite de ces actions dépendra de la participation active des différents acteurs dans ces espaces de coordination nationale et territoriale mais aussi du maintien des prérogatives de coordination du MCMREAM.

En conclusion, l'intervention se définit par une **approche globale**. Elle travaille sur les conditions de base des migrant(e)s (apprentissage de langue, orientation sociale) et sur les droits humains de base (moyens de subsistance minimaux, droit au travail, droits éducatifs). Elle cherche à stimuler l'adaptation de l'offre de formation professionnelle et d'accompagnement à l'(auto)-emploi ainsi que la demande du marché de l'emploi (employeurs), dans le respect des droits des migrant(e)s tout en renforçant la coordination et la concertation des acteurs étatiques et non-étatiques.

Etant donné la non-visibilité sur l'adoption de la loi relative à l'asile, cette composante n'est pas reprise dans le cadre de l'intervention. Cependant, cet axe de travail, notamment l'appui au Bureau des Réfugiés et des Apatrides, pourrait être développé dans le cadre de l'intervention de renforcement de compétences de la fonction publique de la coopération belgo-marocaine.

## 4.2 Stratégie

A la base de l'approche proposée se trouvent plusieurs principes directeurs :

- (1) le **mainstreaming de la migration** dans le dispositif existant et le renforcement des structures compétentes,
- (2) une **approche différenciée** sur base des caractéristiques des opérateurs et des besoins spécifiques de la population cible,
- (3) la **complémentarité** avec les actions et interventions en cours,
- (4) un **alignement** avec les stratégies et politiques marocaines,
- (5) des **partenariats avec des organisations belges** et la **collaboration entre pairs**,
- (6) et, vu la complexité et le caractère évolutif de la thématique, une **flexibilité opérationnelle** basée sur un **apprentissage institutionnel**.

### 4.2.1 Le **mainstreaming de la migration et le renforcement des structures compétentes**

L'intervention ne veut pas créer de systèmes parallèles et non-pérennes au profit des migrant(e)s, mais veut s'aligner au maximum sur les politiques et les structures existantes d'action sociale, de formation professionnelle et d'accompagnement à l'emploi. Le grand défi reste au niveau de l'accessibilité réelle des migrant(e)s à ces dispositifs, car en théorie, l'accès des migrant(e)s à ces structures est (partiellement) assuré, mais sans pleinement tenir compte de leurs caractéristiques socio-économiques. Les structures existantes comme l'Entraide Nationale ou l'ANAPEC et la société civile ont besoin d'un renforcement pour cibler les migrant(e)s, les mobiliser et les insérer dans leurs actions.

En travaillant sur la capacité d'accueil et d'accompagnement des structures existantes et sur toute la chaîne de services d'accompagnement et d'insertion socio-professionnelle, et en développant des outils de communication de proximité pour cibler les migrant(e)s les plus fragiles et marginalisés, ce travail pourra contribuer à la levée de certains seuils et obstacles non seulement pour les migrant(e)s, mais également pour les Marocain(e)s en situation très précaire, les Marocain(e)s de retour et les autres groupes défavorisés.

L'objectif final n'est donc pas uniquement de créer une meilleure intégration économique des migrant(e)s au Maroc, mais de le faire avec et à travers les structures et mesures existantes, ce qui se reflète dans la définition des activités.

### 4.2.2 Approche différenciée

Le *migration mainstreaming* ne veut pas dire que l'intervention doit uniquement renforcer le système existant. Il est également important d'appuyer des changements au sein de ce système afin qu'il prenne en compte les spécificités du public cible, de la même manière que des efforts sont déployés pour mieux répondre aux besoins d'autres collectifs vulnérables, tels que les femmes victimes de violences, les personnes à besoins spécifiques, les jeunes déscolarisés, etc. Le type d'actions sera différencié entre activités structurantes et activités innovantes, selon les opérateurs et leurs missions, et selon les caractéristiques des migrant(e)s.

#### 4.2.2.1 Activités structurantes

Le travail avec les opérateurs publics se concentrera sur le renforcement de leur capacité d'accueil et

d'accompagnement des migrant(e)s, non pas en développant des mesures spécifiques, mais en renforçant le dispositif d'outils existant. Des mesures d'adaptation seront réalisées sur base des besoins spécifiques de la population migrante à trois niveaux de la chaîne d'accompagnement socio-professionnel: (1) l'accompagnement social, (2) la construction des préconditions d'une activation économique, (3) l'adaptation des programmes de formation et d'accompagnement à l'emploi. Ceci n'est possible que si certains obstacles financiers sont également levés, pour assurer l'accès égal des migrant(e)s aux mesures d'insertion.

Les activités structurantes profiteront également à la population marocaine en situation précaire, car un renforcement des structures et des dispositifs existants leur sera bénéfique.

#### **4.2.2.2 Activités innovantes**

Les partenaires opérationnels de l'intervention ne sont pas uniquement les structures étatiques ou semi-étatiques, mais également les organisations non-gouvernementales (ONG) et le secteur privé, qui ont une connaissance et une expertise intéressante pour tester des approches nouvelles. Ces activités innovantes pourront inspirer les acteurs étatiques et les décideurs politiques pour une adaptation du dispositif existant, pas uniquement pour la cible des migrant(e)s, mais également pour d'autres cibles telles que les Marocain(e)s de retour et la population marocaine très vulnérable.

Sur base de critères précis, développés par le projet, des appels à propositions seront lancés afin de tester certaines modalités, approches, partenariats et hypothèses. Ces initiatives seront documentées et les leçons apprises incluses dans l'apprentissage institutionnel (sous l'OI 3).

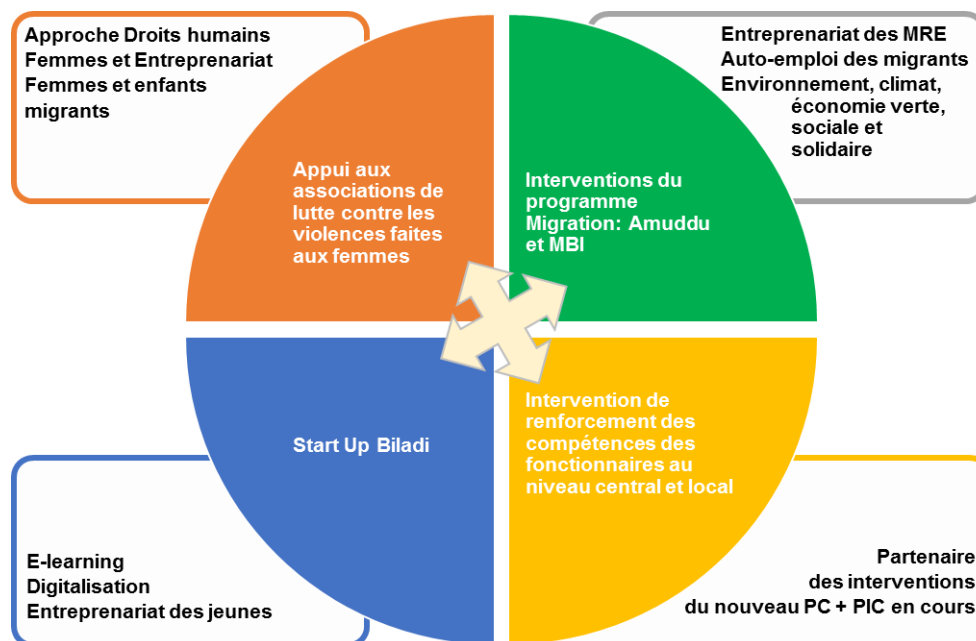
### **4.2.3 Complémentarité avec d'autres interventions**

La thématique migratoire est au cœur du discours politique et humanitaire du Maroc et a encouragé beaucoup de bailleurs bilatéraux et multilatéraux à concevoir des interventions pour une cible assez restreinte (un peu plus de 23 000 régularisés en 2014, dont approximativement 75% ont obtenu un renouvellement de leur carte de séjour et plus de 20 000 nouveaux dossiers de régularisation déposés dans le cadre de la nouvelle opération de régularisation). D'une façon continue, l'Unité de Programme et le Comité de pilotage devront veiller à la complémentarité des actions pour éviter les doublons et les chevauchements thématiques, territoriaux et budgétaires. L'appui à la coordination et les actions réalisées sous l'O.I.3 devront garantir cette complémentarité et renforcer le MCMREAM dans son rôle de coordination et de pilotage.

En parallèle, la coopération belge financera d'autres interventions en matière d'entrepreneuriat, de droits des femmes et de renforcement de compétences des fonctionnaires, qui touchent partiellement à la même thématique ou aux mêmes institutions partenaires (Entraide Nationale, ANAPEC et MCMREAM). Des réunions entre les quatre interventions de la coopération gouvernementale belge seront organisées afin d'assurer la complémentarité et la stimulation des actions conjointes entre les interventions. En particulier, le projet fera appel à l'expertise technique et les outils développés par l'intervention de renforcement de compétences de la fonction publique, dont le MCMREAM, l'EN et l'ANAPEC sont des bénéficiaires pré-identifiés. Un partage d'expertise et d'appui technique sera également développé avec l'intervention Start-Up Biladi de la coopération belgo-marocaine dans le cadre des actions visant la promotion de l'entrepreneuriat.

Des efforts seront également déployés afin d'explorer des complémentarités avec les acteurs de la coopération non gouvernementale.





#### 4.2.4 Alignement

L'intervention s'inscrit dans le cadre de la Stratégie Nationale d'Immigration et d'Asile (SNIA), et plus particulièrement dans 4 programmes et objectifs de cette politique nationale pilotée par le MCMREAM. Elle s'aligne également sur les approches et stratégies développées par d'autres opérateurs publics marocains, tels que l'Entraide Nationale et l'ANAPEC, qui travaillent pour ouvrir leurs services à la population migrante, parfois sur base d'actions pilotes initiées dans le cadre d'autres projets de coopération internationale (projet Sharaka - ANAPEC), parfois sur base de leur vocation (Entraide Nationale).

#### 4.2.5 Partenariats avec des organisations belges et collaboration entre pairs

Etant donné qu'il s'agit d'un projet de coopération bilatérale, l'intervention visera, si cela apporte une plus-value, à privilégier le travail avec des organisations publiques belges, à travers des accords public-public établis par la CTB, au lieu de recruter des bureaux d'études privés. Cette approche permettra de profiter de la valeur ajoutée de la coopération bilatérale en termes de mobilisation de l'expertise et facilitera la collaboration entre institutions homologues. Ainsi, le partage d'expériences entre ces institutions dans le cadre de l'intervention pourra contribuer à développer des partenariats à long-terme entre des organisations marocaines et belges, assurant ainsi la durabilité des échanges et des actions entamées. A cet égard, la CTB dispose déjà d'accords public-public avec des organisations telles que VDAB et SYNTRA, qui pourront être intéressants pour l'intervention. En outre, il est envisagé de développer de nouveaux accords avec d'autres institutions d'intérêt, telles que BON ou le CPAS de Bruxelles.

#### 4.2.6 Apprentissage et flexibilité opérationnelle

Cette intervention opère dans un contexte complexe et évolutif, tant au niveau de la mobilité des migrant(e)s que du contexte programmatique très riche (de nombreux projets de bailleurs sont en cours d'identification, des ONG internationales et nationales déploient des actions parfois innovantes pour les migrant(e)s, des structures nationales ouvrent leurs portes à cette population cible). A cela s'ajoute un

marché de l'emploi à deux vitesses (secteur formel et informel).

Dès lors, l'intervention tiendra compte de cette dynamique et de cette complexité, afin de bien cibler les actions pour rester pertinente et efficace. L'interconnexion entre les deux premiers objectifs intermédiaires et le troisième objectif intermédiaire doit assurer que les informations et les leçons apprises passent facilement entre le niveau d'action terrain et le niveau de coordination et de concertation institutionnelle. Les activités spécifiques de l'objectif intermédiaire 3 doivent faciliter et promouvoir cet apprentissage institutionnel, tant au niveau de l'intervention qu'au niveau des parties prenantes. Cet apprentissage sera renforcé par une équipe d'experts nationaux, offrant un appui technique aux partenaires et dédiés au suivi des résultats escomptés. Le comité de pilotage de l'intervention et le MCMREAM disposeront donc de tous les éléments nécessaires pour réorienter le champ d'action si nécessaire (portée géographique, nouveaux partenaires opérationnels), ou proposer des actions spécifiques (opportunités sur le marché de l'emploi, ...) pour contribuer à relever les défis de ce contexte évolutif.

## 4.3 Chaîne de résultats

### 4.3.1 Objectif Général

L'objectif général de l'intervention est le suivant : « **L'intégration des migrantes et des migrants et la gestion des flux migratoires au Maroc sont mieux assurés** ».

De manière générale, cette intervention vise à contribuer à la mise en œuvre de la politique d'immigration du Maroc. Cet objectif s'aligne donc sur la vision de la SNIA. Les changements escomptés visent l'intégration des migrant(e)s de manière plus effective dans la société marocaine et que, de la sorte, la gestion des flux de migrant(e)s entrants soient mieux assurée dans le cadre d'une politique cohérente, globale, humaniste et responsable, tel que prévue par la SNIA. Il est important de rappeler que l'intégration est un processus à double sens qui nécessite des efforts de la part des migrant(e)s mais également de la société d'accueil. Le projet appuiera donc le Maroc dans sa démarche d'intégration des migrant(e)s et dans sa gestion de la thématique migratoire.

L'intervention prend l'intégration économique comme porte d'entrée et catalyseur de l'intégration générale des migrant(e)s.

### 4.3.2 Objectif Spécifique

#### 4.3.2.1 Compréhension de l'OS

L'objectif spécifique de l'intervention est le suivant : « **L'employabilité des migrantes et des migrants au Maroc est améliorée** ».

L'accès des migrant(e)s à une activité économique stable constitue un élément fondamental de leur processus d'intégration. Néanmoins, ceci représente un défi au regard de leur mobilité et du contexte économique marocain. Pour ces raisons, l'intervention se focalisera sur l'intégration économique des migrant(e)s dans un sens d'acquisition de compétences -afin d'améliorer leurs opportunités d'accéder à un emploi salarié ou de créer une initiative d'auto-emploi- et pas seulement de mise à l'emploi ou de création d'activités économiques.

A cet égard, l'intervention mettra l'accent sur l'employabilité. Ce choix répond également à l'approche basée sur les droits humains qui envisage les migrant(e)s comme des détenteurs de droits et pas uniquement comme des bénéficiaires. L'objet du projet est donc, d'une part, d'informer les migrant(e)s des services disponibles pour faciliter leur intégration économique, et de les rendre capables de les réclamer si ceux-ci ne sont pas garantis. D'autre part, les institutions étatiques sont vues comme des

débiteurs d'obligations qui sont responsables du respect, de la protection et de la réalisation des droits, notamment des migrant(e)s.

Dès lors, le projet a identifié des partenaires de mise en œuvre divers qui ne travaillent pas uniquement dans le domaine de l'intégration économique. En premier lieu, le **MCMREAM**, partenaire de mise en œuvre principal du programme, jouera un rôle prépondérant de coordination entre toutes les parties prenantes au projet. L'**Entraide Nationale**, pour ses services d'assistance sociale de proximité mais également de formation professionnelle, sera un partenaire opérationnel de même que l'**ANAPEC**, référence dans le domaine de l'emploi. Les organisations de la **société civile** travaillant dans le domaine de l'intégration économique des migrant(e)s seront associées au projet étant donné leur proximité avec la population migrante.

#### 4.3.2.2 Indicateurs

Afin de mesurer l'avancée de l'intervention en ce qui concerne l'objectif spécifique et les objectifs intermédiaires, le DTF propose un ensemble d'indicateurs et leurs sources de vérification (voir Cadre de résultats en annexe). Dans la mesure du possible, ces indicateurs seront désagrégés par sexe.

Le travail sur la ligne de base, qui sera réalisée au début de l'intervention, permettra de compléter/confirmer le point de départ concernant les indicateurs sélectionnés, de développer les outils de suivi et d'organiser les activités nécessaires pour ce faire. Le suivi des résultats du projet contribuera à orienter le **pilotage stratégique**, à développer un processus **d'apprentissage continu** et à assurer la **redevabilité**.

En ce qui concerne le suivi de l'**objectif spécifique**, les indicateurs proposés sont les suivants :

- *Pourcentage de migrant(e)s qui finalisent avec succès un programme de Formation Professionnelle (au sein des centres de l'EN faisant partie du projet ou d'autres opérateurs qui ont bénéficié de l'appui du projet), désagrégé par sexe*

Cet indicateur vise à quantifier le nombre de migrant(e)s qui non seulement accèdent aux programmes de formation professionnelle, mais qui finalisent l'intégralité du parcours. Cela implique que les mesures nécessaires pour assurer leur participation sur pied d'égalité ont été prises, non seulement au niveau réglementaire, mais aussi de manière effective.

La source de vérification utilisée pour collecter l'information sera les rapports périodiques de l'Entraide Nationale.

A la date d'aujourd'hui, nous n'avons pas de données précises sur la ligne de base<sup>44</sup>. La cible souhaitée à la fin du projet est la suivante : « Au moins 60% des hommes et 60% des femmes migrant(e)s inscrit(e)s à une FP dans le cadre du projet la finalisent avec succès. »

- *Pourcentage d'augmentation du nombre de migrant(e)s qui ont bénéficié des dispositifs d'accompagnement à l'emploi (recherche d'emploi et d'auto-emploi) grâce au projet, désagrégé par sexe*

Cet indicateur permettra de mesurer le nombre de migrant(e)s qui accèdent aux dispositifs

<sup>44</sup> Dans le cas spécifique du Centre de formation d'Akkari 5 migrant(e)s ont finalisé un programme de formation professionnelle entre 2015 et 2016. Source : Document interne de l'Entraide Nationale.

d'accompagnement à l'emploi (notamment aux ateliers de recherche d'emploi et aux programmes d'accompagnement à l'auto-emploi).

Ces données seront compilées à travers des rapports périodiques de l'ANAPEC.

La ligne de base et la cible seront définies lors de l'exercice d'élaboration de la ligne de base.

### 4.3.3 Objectifs intermédiaires/Résultats

De nombreux défis et obstacles à l'employabilité et à l'intégration économique des migrant(e)s existent. Ceux-ci sont complexes et divers et le projet se concentrera uniquement sur certains d'entre eux.

Les objectifs intermédiaires de l'intervention sont les suivants :

1. **L'accès des migrant(e)s aux dispositifs existants d'orientation et de formation professionnelle est mieux assuré**
2. **L'accès des migrant(e)s aux dispositifs d'accompagnement à l'(auto-)emploi et au marché de l'emploi est amélioré**
3. **L'action conjointe des structures travaillant dans le domaine de l'intégration économique des migrant(e)s est dynamisée et mieux coordonnée**

#### 4.3.3.1 L'accès des migrant(e)s aux dispositifs existants d'orientation et de formation professionnelle est mieux assuré

##### a) Compréhension de l'Objectif intermédiaire 1

Le projet visant l'employabilité, cela implique un renforcement des compétences des migrant(e)s afin qu'ils puissent trouver et conserver un emploi. Pour cela, en plus de compétences professionnelles reconnues et de connaissances propres nécessaires à la recherche d'un emploi, il est important que certains prérequis soient pris en compte tels que la connaissance de la langue, la prise en charge des enfants, le suivi psychologique si besoin, etc.

Dès lors, le premier objectif vise à améliorer l'accès des migrant(e)s aux dispositifs existants d'orientation et de formation professionnelle. Pour cela, d'une part, le projet vise à améliorer l'accès des migrant(e)s aux informations sur les services publics qui leur sont ouverts, ainsi que sur leurs droits. D'autre part, il vise à mieux outiller l'Entraide Nationale afin qu'elle offre des services qui répondent aux besoins de la population migrante, notamment en ce qui concerne l'accueil, l'orientation, le référencement, l'accompagnement et l'intégration dans des programmes de formation professionnelle.

L'offre de services de l'**Entraide Nationale (EN)** répond en grande partie à ces besoins. C'est pour cette raison qu'elle a été identifiée comme **partenaire opérationnel clé de l'intervention**. Sa large présence sur le territoire permettra d'avoir un contact de proximité avec les migrant(e)s. En outre, les nombreux services que l'institution propose permettront de répondre à certains prérequis préalables à l'intégration économique des migrant(e)s. Enfin, l'offre de formation professionnelle que l'EN propose est ouverte aux migrant(e)s et notamment aux plus vulnérables d'entre eux. Le projet appuiera ainsi l'EN dans sa volonté de devenir un point de référence pour les migrant(e)s au Maroc. Toutefois, l'objectif n'est pas que les migrant(e)s se forment uniquement au sein des structures de l'EN car son offre n'est pas exhaustive. Il est donc envisagé que l'EN renforce ses connaissances sur les autres structures proposant des services à la population migrante -y inclus des formations professionnelles- afin d'y orienter les migrant(e)s. Ce travail de référencement de l'EN vers les autres structures sera un élément essentiel pour assurer le succès de l'intervention. Ce travail pourra être accompagné par des

organisations belges spécialisées dans ces domaines, telles que BON, VDAB ou le Centre d'action sociale (CPAS) de Bruxelles.

## **b) Produits et services (outputs) envisagés par l'intervention**

Les outputs<sup>45</sup> suivants sont prévus pour contribuer à atteindre le premier objectif intermédiaire :

### **Output 1.1. Les migrant(e)s sont informés de l'offre de services disponibles et accompagnés dans les circuits d'intégration économique (A 01 01)**

Dans un premier temps, le projet appuiera l'EN à identifier quels sont ses besoins afin d'adapter ses services à la population migrante. Ce **diagnostic de besoins** pourra, si pertinent, être effectué en partenariat avec une entité belge spécialisée, telle que le CPAS ou BON. L'intervention appuiera également l'Entraide Nationale à développer et à mettre en place des **outils spécifiques à l'évaluation, l'orientation et le suivi des migrant(e)s**, ainsi qu'un **protocole de prise en charge de la population migrante**. Pour cela, le travail développé entre l'EN et Médecins du Monde BE sera pris en compte afin de construire sur le travail déjà effectué.

Ces actions permettront de mieux définir le profil socioprofessionnel des migrant(e)s, y compris les besoins sociaux préalables à l'intégration économique (santé, logement, prise en charge des enfants...). Pour répondre à ces besoins, les assistants sociaux de l'EN pourront orienter les migrant(e)s vers les autres services de l'EN ou vers des services extérieurs si besoin. L'idée est de proposer un accompagnement sur la durée par les assistants sociaux de l'EN, de l'identification de leurs besoins sociaux à la définition du profil professionnel et des besoins de formation jusqu'au **référéncement** vers des structures d'accompagnement à l'emploi (ANAPEC, OFPPT ou autres) en passant par le suivi durant la formation. De ce fait, les migrant(e)s seront **orienté(e)s et accompagné(e)s dans et après leur parcours de formation auprès des différents opérateurs de formation professionnelle** (EN, OFPPT, Ministères sectoriels, secteur privé, société civile). Ce travail sera effectué par les assistants sociaux de l'EN.

Selon les besoins identifiés, le projet visera également à appuyer l'EN pour enrichir son **système d'information**, notamment à travers l'intégration de nouveaux volets de renseignement comme la nationalité identifiés à partir des outils d'évaluation, d'orientation et de suivi des migrant(e)s.

En parallèle, le projet appuiera la **formation des assistants sociaux de l'EN** sur l'accueil, l'orientation, notamment professionnelle, et l'accompagnement des migrant(e)s à travers l'utilisation des outils mis en place. Ils pourront également être **formés au travail de rue** (notamment sur les techniques d'approche à la population migrante et l'organisation d'activités de proximité) afin d'aller rencontrer les migrant(e)s sur le terrain et de ne pas attendre qu'ils se présentent à l'EN. Ces efforts contribueront à diminuer l'éventuelle crainte et/ou la méconnaissance de ce public par rapport aux institutions publiques.

Une analyse devra être réalisée afin d'identifier les **besoins de formation** et de développer un **plan de formation** pour les assistants sociaux de l'Entraide Nationale, prévoyant notamment des formations de formateurs et des sessions de recyclage/formations continues. Dans le but d'assurer la durabilité de ces actions, le projet travaillera à travers des formations de formateurs afin de créer un pool d'experts parmi les assistants sociaux de l'Entraide Nationale qui pourront répliquer ces formations auprès des autres assistants sociaux de l'EN et assurer l'intégration de ces modules au sein du plan de formation

---

<sup>45</sup> Les outputs sont des résultats **tangibles ou intangibles**, qu'ils soient **des capacités, des services ou des produits**, qu'une intervention doit générer au cours de la période de mise en œuvre afin de rendre possible **la contribution** à l'atteinte de l'outcome. Les outputs **résultent des activités et sont entièrement attribuables** à l'intervention.

continue de l'institution. En outre, il sera intéressant d'étudier la faisabilité d'élaborer des cours de formation en ligne, ainsi que des capsules vidéo sur les techniques d'évaluation, d'orientation et de suivi des migrant(e)s. Une potentielle collaboration avec l'Institut National de l'Action Sociale (INAS) sera également explorée afin d'intégrer un cours sur les besoins spécifiques de migrant(e)s dans leur cursus.

Malgré la disponibilité de certains services publics au profit de la population migrante, il apparaît que les migrant(e)s ne sont pas toujours au courant de l'offre de services qui leur est accessible et que les institutions publiques marocaines ont du mal à toucher cette population (cible très mobile avec laquelle elles ne sont pas habituées à travailler).

Dès lors, le projet appuiera l'Entraide Nationale à améliorer sa communication de proximité vis-à-vis des migrant(e)s à travers l'élaboration et la mise en œuvre d'un **plan de communication de proximité** ciblant la population migrante, notamment sur l'offre de services dispensés par l'Entraide Nationale. Cela permettra l'identification des objectifs, des messages, des cibles, des activités, des moyens, les plus adéquats, ainsi que le chronogramme et le budget nécessaire pour ce faire afin de faciliter l'accès à l'information des migrant(e)s. Des **agents communautaires, issus du public cible**, recrutés par le projet viendront en appui à la mise en place d'activités de proximité.

En parallèle, et avec le soutien des agents communautaires, un travail d'**identification des différentes associations et organismes** qui accueillent des migrant(e)s sera effectué afin de les informer des services de l'Entraide Nationale et de tisser des relations permettant d'assurer un partage d'informations mutuel de manière périodique, ainsi qu'un travail conjoint et de référencement. Le partage d'expériences des organisations belges (BON, Fedasil, CPAS) en termes de coordination et de systèmes de référencement sera facilité. Afin d'assurer une orientation professionnelle optimale, l'EN devra également développer une **connaissance approfondie des services d'intégration économique ouverts aux migrant(e)s**. Etant donné sa participation au comité programme Formation Professionnelle et Emploi de la SNIA, l'EN est bien positionnée pour recueillir des informations pertinentes à ce sujet. Le troisième objectif intermédiaire de l'intervention cible cette plateforme afin de la rendre la plus dynamique possible.

### **Output 1.2. Les migrant(e)s sont intégrés dans les programmes de formation professionnelle (FP) (A 01 02)**

Suite à une analyse du dispositif de formation offert par l'EN, un travail d'**adaptation de la formation professionnelle dispensée par l'Entraide Nationale** sera réalisé afin de mieux répondre aux besoins des migrant(e)s. Les **formateurs, ainsi que des maîtres d'apprentissage, seront formés** afin de répondre aux besoins spécifiques des migrant(e)s et aux défis que la présence des migrant(e)s au sein des cours de formation ou des entreprises pourraient occasionner. A cet égard, des modules de formation seront développés en partenariat avec une organisation belge spécialisée (comme VDAB). Les modules de formation développés pourront être adaptés de façon digitale.

En outre, il sera important de **sensibiliser les entreprises et les entrepreneurs** par rapport à l'accueil des apprentis migrant(e)s. Pour cela, des séances de sensibilisation auprès des entreprises collaborant avec l'EN seront organisées.

### **Output 1.3. Les vulnérabilités des migrant(e)s en termes d'employabilité et les mesures d'atténuation pour l'intégration des migrant(e)s dans les programmes de FP sont identifiées<sup>46</sup> (A**

---

<sup>46</sup> Pour des raisons de cohérence budgétaire, plusieurs actions qui seront menées dans le cadre du subside de l'Entraide Nationale ont été regroupées sous le même output.

01 03)

Le projet renforcera les cellules de veille et d'intelligence sociale des délégations de l'EN de Rabat et Casablanca afin de réaliser des **diagnostics participatifs** visant des territoires avec une forte présence de population migrante. Ces diagnostics auront pour objectif de capter toutes les informations concernant la précarité de la population migrante dans le territoire ciblé, notamment en termes d'employabilité, d'identifier les besoins et les attentes de la population et de les comparer avec les réponses des services publics disponibles au niveau provincial. Les résultats de ce travail permettront d'élaborer un **plan d'action conjoint** avec les acteurs locaux pour adresser les défis et pour assurer un suivi de la situation. Le projet contribuera également à intégrer l'approche migration dans la méthodologie d'élaboration de ces diagnostics en général. Pour cela, le projet pourra faire appel à des centres de recherche, tel que le Centre d'Etudes de l'Ethnicité et des Migrations(CEDEM), en collaboration avec une université marocaine. Ces diagnostics participatifs permettront d'identifier les zones d'action prioritaires pour mieux toucher les migrant(e)s et pour leur faire connaître les services de l'Entraide Nationale. Ce travail permettra également de mieux comprendre les besoins des migrant(e)s et d'adapter l'offre de l'EN.

En général, l'aspect économique représente une des vulnérabilités majeures en termes d'employabilité des migrant(e)s. Le manque de moyens de subsistance est un des obstacles principaux à la participation des migrant(e)s aux formations professionnelles. Certains migrant(e)s ne disposent pas d'économies leur permettant de se passer de revenu pendant plusieurs semaines. Fournir des **allocations de subsistance** pendant les périodes de formation est donc très important ; pour cette raison, le projet étudiera la possibilité d'appuyer financièrement les migrant(e)s pour leur permettre de suivre ces formations ou les programmes d'accompagnement à l'auto-emploi.

Enfin, afin de faciliter l'intégration des migrant(e)s aux programmes de formation professionnelle, l'Entraide Nationale visera à **mettre en place et renforcer ses cours permettant aux migrant(e)s d'acquérir les compétences minimales pour accéder à la formation professionnelle et pour faciliter leur intégration économique** (cours de langues, cours d'intégration civique, etc.). Ce travail d'adaptation, si pertinent, pourrait être accompagné par une organisation belge (BON, VDAB ou par le CPAS de Bruxelles).

#### **Output 1.4. Les frais d'inscription aux programmes FP des migrant(e)s sont couverts (A 01 04)**

Afin de faciliter l'intégration des migrant(e)s aux programmes de formation professionnelle, des fonds seront également disponibles pour **couvrir les frais d'inscription à des formations professionnelles auprès des opérateurs** payants, notamment auprès de l'OFPPT. Il sera très important de bien définir la pertinence de cette formation pour le migrant(e) et de juger de sa motivation. Le MCMREAM, l'EN et l'ANAPEC, en partenariat avec la CTB, seront en charge de cette évaluation. Cette action pourra être mise en œuvre en partenariat avec des organisations de la société civile.

#### **Outputs 1.5. et 1.6. Des appuis en expertise nationale et internationale permettent le renforcement des capacités de l'EN (A 01 05 et A 01 06)**

Afin d'apporter un appui technique à l'EN en matière d'approche migration, un(e) expert(e) national(e) en migration et assistance sociale sera recruté(e). Cette personne appuiera l'EN dans son travail d'adaptation aux besoins spécifiques des migrant(e)s.

Le projet prévoit également de faire appel à de l'expertise spécifique pour assurer le renforcement des capacités de l'EN. Des entités publiques belges spécialistes dans chacun des domaines seront identifiées. Cela permettra de faciliter un échange de bonnes pratiques entre pairs et entre institutions homologues.

### c) Indicateurs

Les indicateurs proposés pour l'**objectif intermédiaire 1** sont les suivants :

- *Taux d'augmentation du nombre de migrant(e)s accueillis<sup>47</sup> dans les centres de l'EN (au sein des centres de l'EN faisant partie du projet) désagrégé par sexe*

Cet indicateur permettra de mesurer l'augmentation du nombre de migrant(e)s qui font appel à l'Entraide Nationale.

La collecte de ces données sera effectuée à travers les rapports périodiques de l'EN.

La ligne de base et la cible prévue pour cet indicateur seront définies au début de l'intervention<sup>48</sup>.

- *Degré d'augmentation des connaissances acquises par les assistants sociaux, formateurs, et les maîtres d'apprentissage, désagrégé par sexe*

Un des aspects qui contribuera à l'amélioration de la qualité des services offerts par l'Entraide Nationale est le renforcement des compétences des assistants sociaux, des formateurs de FP et des maîtres d'apprentissage de l'EN pour mieux répondre aux besoins de la population migrante. Cet indicateur vise à mesurer l'augmentation des connaissances acquises par ces professionnels à travers les activités de formation qui seront développées dans le cadre du projet.

La valeur initiale et la cible à la fin du projet seront définies lors de l'élaboration de la ligne de base.

Des tests d'entrée et de sortie seront réalisés pour chaque formation afin de mesurer cet indicateur.

- *Nombre de migrant(e)s inscrits aux programmes de formation professionnelle (au sein des centres de l'EN faisant partie du projet ou d'autres opérateurs qui ont bénéficié de l'appui du projet), désagrégé par sexe*

L'amélioration de l'accès des migrant(e)s aux programmes de FP sera reflétée dans l'augmentation du nombre de personnes inscrites. Si les migrant(e)s connaissent les opportunités de formation, si les prérequis minimums sont couverts (garderie d'enfants, moyens de subsistance, frais d'inscription couverts, etc.) et si les programmes sont adaptés, alors le nombre de migrant(e)s inscrits aux programmes de FP devrait augmenter.

Ces données seront collectées à travers les rapports périodiques de l'Entraide Nationale (nombre de personnes inscrites au sein des programmes de l'EN et nombre de personnes inscrites au sein des programmes d'autres opérateurs bénéficiant d'une allocation ou des frais d'inscription dans le cadre du projet).

Selon les données disponibles actuellement, 26 migrant(e)s ont été inscrits aux programmes de FP de l'EN au niveau de Rabat en 2015-2016. Au début de l'intervention, la ligne de base sera définie afin d'établir le nombre de personnes migrantes inscrites aux programmes de FP de l'EN à Rabat et Casablanca. De même, la cible prévue pour cet indicateur sera définie à ce moment.

<sup>47</sup> Par « migrant(e)s accueillis », on entend les migrant(e)s qui ont été reçus par un assistant social de l'EN et qui ont été inscrits dans le système d'information de l'EN.

<sup>48</sup> Les données disponibles indiquent que 137 migrant(e)s (dont 38 femmes et 99 hommes) ont été accueillis aux centres de l'Entraide Nationale à Rabat et Salé en 2015-2016. Source : Entraide Nationale : *Bilan de l'EN sur la migration 2015-2016*, Maroc, 2016.



#### 4.3.3.2 L'accès des migrant(e)s aux dispositifs d'accompagnement à l'(auto-) emploi et au marché de l'emploi est amélioré

##### a) Compréhension de l'Objectif intermédiaire 2

Le deuxième objectif vise à améliorer l'accès des migrant(e)s aux dispositifs existants d'accompagnement à l'emploi, à l'auto-emploi et au marché de l'emploi.

Pour cela, d'un côté, le projet vise à renforcer les capacités de l'ANAPEC pour mieux accompagner la population migrante dans son intégration économique, à travers ses dispositifs visant les chercheurs d'emploi et les potentiels entrepreneurs ; de l'autre, l'intervention envisage d'informer et de sensibiliser les entreprises sur le recrutement des migrant(e)s à travers un travail collaboratif qui pourra être développé de manière conjointe par les membres du Comité Programme FP et Emploi (voir O.I. 3), notamment le MCMREAM, le Ministère du Travail et de l'Insertion Professionnelle (MTIP) et l'ANAPEC. Finalement, cet objectif vise à appuyer des initiatives innovantes dans le domaine de l'intégration économique des migrant(e)s.

##### b) Produits et services envisagés par l'intervention

Les produits et services suivants seront réalisés afin d'atteindre le deuxième objectif intermédiaire :

#### **Output 2.1. Les capacités de l'ANAPEC en matière d'accompagnement des migrant(e)s dans la recherche d'emploi et la création d'initiatives d'auto-emploi sont renforcées (A 02 01)**

Le projet contribuera au **renforcement des compétences de l'ANAPEC** pour mieux répondre aux besoins de la population migrante. Ainsi, des programmes de formation (en matière d'interculturalité et des techniques d'accueil de cette population, par exemple) seront développés au profit des conseillers emploi et entrepreneuriat de l'ANAPEC pour développer un noyau dur qui pourra répliquer ces formations auprès des autres conseillers. En outre, des outils pédagogiques en ligne pour l'accompagnement à la recherche d'emploi et l'auto-emploi pourront être développés afin de faciliter l'accès à distance à ces modules de formation.

Le projet visera également le **renforcement des capacités de l'ANAPEC** pour mieux accompagner la pré et post création de projets par les migrant(e)s, notamment à travers l'adaptation des outils d'information et d'accompagnement à l'entrepreneuriat aux besoins de la population migrante. Le projet pourra, par exemple, contribuer à développer le profil "migrant" dans le cadre de la plateforme électronique de l'ANAPEC sur l'entrepreneuriat. Cette application facilite l'accès en ligne à des informations concernant les démarches à suivre pour créer une entreprise. Ainsi, l'intervention pourra réaliser un travail de diagnostic et de recensement des démarches spécifiques aux migrant(e)s. Ces informations pourront, par la suite, être intégrées dans ladite plateforme électronique.

De plus, l'intervention pourra contribuer à renforcer les outils de communication en ligne de l'ANAPEC vis-à-vis les migrant(e)s (enrichissement de l'application mobile de l'ANAPEC ciblant la population migrante développée en collaboration avec le projet Sharaka ou le site web).

Un échange d'expériences avec les organisations belges VDAB ou BON pourra être envisagé. Cet échange permettra d'identifier des actions de collaboration, par exemple, en ce qui concerne **l'adaptation des outils** d'orientation à la recherche d'emploi et du référencement des migrant(e)s, ainsi que l'identification des besoins de **formation du personnel** de l'ANAPEC pour mieux répondre aux besoins des migrant(e)s ou l'enrichissement des **outils de communication en ligne** pour faciliter l'accès à l'information des migrant(e)s sur les services disponibles.

## **Output 2.2. Les migrant(e)s sont accompagnés dans leur insertion sur le marché de l'emploi (recherche d'emploi et entrepreneuriat) (A 02 02)**

Le projet visera à améliorer l'accompagnement des migrant(e)s sur le marché de l'emploi. Pour cela, l'intervention mettra en œuvre des **activités de proximité**. Afin d'assurer un bon référencement de la population migrante vers les services de l'ANAPEC, les assistants sociaux de l'Entraide Nationale seront formés par l'ANAPEC sur les techniques de base pour évaluer le profil professionnel des migrant(e)s et réaliser un premier diagnostic, qui permettra, par la suite, de mieux les orienter vers les services de l'ANAPEC.

En outre, sur la base des outils développés dans le cadre de l'output 2.1., des **séances de sensibilisation** des migrant(e)s sur les défis liés à la création d'entreprises seront organisées. Ce type d'actions facilitera une première pré-sélection des migrant(e)s intéressés dans l'entrepreneuriat qui, par la suite, seront accompagnés par l'ANAPEC pour la définition de leur *business plan* et pendant la création de leur entreprise.

Ce travail d'accompagnement à l'auto-emploi sera renforcé par des **initiatives innovantes**. A cet égard, l'intervention pourra contribuer à créer un réseau de *mentoring* pour les porteurs de projets qui seront « coachés » par d'autres migrant(e)s entrepreneurs au Maroc. Sur la base de l'expérience et des leçons apprises de l'organisation belge VDAB, cette initiative permettra d'identifier des « coaches » qui -de manière bénévole et encadrés par l'ANAPEC- accompagneront les migrant(e)s dans leur parcours de création d'une activité économique. En outre, la faisabilité de mettre en place un programme de parrainage des collègues de travail des migrant(e)s travailleurs sera également étudiée.

## **Output 2.3. Le recrutement des migrant(e)s est encouragé par des mesures d'incitation (A 02 03)**

Afin de promouvoir le recrutement des migrant(e)s par le secteur privé, des mesures d'incitation seront testées ; par exemple, à travers le financement de contrats aidés pour favoriser l'embauche en faveur des demandeurs d'emploi migrant(e)s. L'ANAPEC développe avec succès ce type d'initiative en faveur d'autres collectifs défavorisés, tels que celui des personnes à besoins spécifiques, les jeunes diplômés, les chercheurs d'emploi et de longue durée.

L'intervention permettra de tester l'impact d'une telle initiative auprès de la population migrante et, si les résultats escomptés sont positifs, d'analyser la possibilité de généraliser cette action pilote.

## **Output 2.4. Des initiatives d'auto-emploi développées par des migrant(e)s sont financées (A 02 04)**

Afin de surmonter les barrières que les migrant(e)s rencontrent pour accéder à des sources de financement pour la création d'initiatives d'auto-emploi, le projet mettra en place un système de **financement de ce type d'initiatives**. Cela sera développé à l'instar du financement des TPE des personnes à besoins spécifiques (Fonds de Cohésion Sociale) géré par l'Entraide Nationale.

Suite à un appel à projets, les migrant(e)s, qui auront pu être accompagnés par l'ANAPEC au préalable pour élaborer leur *business plan*, pourront y participer. Un comité de sélection composé par l'EN, l'ANAPEC, le MCMREAM, l'Agence de Développement Social (ADS) et la CTB sera chargé de sélectionner les projets qui seront financés. Un accompagnement pour la création et post-crédation de ces projets sera assuré par les conseillers entrepreneuriat de l'ANAPEC.

### **Output 2.5. Les entreprises sont sensibilisées par rapport à l'embauche des migrant(e)s (A 02 05)**

La sensibilisation du secteur privé s'avère fondamentale pour atteindre l'intégration économique des migrant(e)s au Maroc. Cette sensibilisation passera par **une campagne d'information et de communication** auprès des employeurs sur l'embauche des travailleurs migrant(e)s et les différentes conventions et traités régissant ce domaine. Pour cela, des opportunités de partenariat avec la Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM) seront explorées lors de la mise en œuvre du projet. En outre, un échange d'expériences et un accompagnement technique de l'EN, l'ANAPEC et le MCMREAM pourront être réalisés par les organisations belges VDAB ou BON afin de présenter leur travail en matière de sensibilisation des entreprises. Ce travail se structurera autour de **secteurs professionnels concrets tels que le tourisme** (hôtellerie, restauration, etc.), impliquant les fédérations et les branches sectorielles identifiées. Ainsi, les employeurs seront informés sur la législation actuelle et seront sensibilisés par rapport à l'intégration des migrant(e)s. Des modules pédagogiques seront développés en collaboration avec VDAB afin de sensibiliser les employeurs et les collègues des migrant(e)s travailleurs.

En outre, il sera important de promouvoir des « success stories » pour montrer des cas concrets de réussite ainsi que l'utilisation de la **sensibilisation** par les pairs et, éventuellement, par des entrepreneurs marocains vivant à l'étranger.

### **Output 2.6. Des actions pilotes innovantes sont menées pour améliorer l'intégration économique des migrant(e)s sur base des leçons apprises (A 02 06)**

Le projet visera également à identifier et à appuyer des initiatives innovantes visant l'intégration économique des migrant(e)s. Pour cela, le projet essayera d'identifier des opportunités de partenariat avec le secteur privé pour développer ce type d'initiatives.

En outre, sur la base de critères précis - développés par le projet (MCMREAM et CTB) - des **appels à propositions** pourront être lancés afin de financer et de tester certaines modalités, approches et partenariats innovants. Ces initiatives seront documentées afin de les insérer dans l'apprentissage institutionnel (sous l'OI 3). C'est ainsi que l'action innovante peut renforcer les activités structurantes et le processus de *mainstreaming* de la migration. Cela permettra également de laisser une certaine flexibilité et marge de manœuvre au projet et d'adapter l'appel à propositions selon l'évolution du contexte et des besoins, chose d'autant plus importante vu le contexte très fluide de la thématique migratoire.

### **Output 2.7. et 2.8. Des appuis et expertise nationale et internationale permettent le renforcement des capacités de l'ANAPEC et la sensibilisation du secteur privé (A 02 07 et A 02 08)**

Afin de donner un appui technique à l'ANAPEC en matière d'accompagnement à l'intégration économique adaptée aux besoins des migrant(e)s, un expert(e) national(e) en migration et intégration économique sera recruté(e). Cet appui technique contribuera également à développer et mettre en œuvre le plan de sensibilisation du secteur privé. Le projet prévoit également de faire appel à de l'expertise spécifique pour assurer le renforcement des compétences de l'ANAPEC et l'échange d'expérience, par exemple, avec des entités publiques belges spécialistes de chaque domaine.

### c) Indicateurs

Les indicateurs proposés pour l'**objectif intermédiaire 2** sont les suivants :

- *Taux d'augmentation du nombre de migrant(e)s inscrits à l'ANAPEC (dans les agences pilote de Rabat et Casablanca), désagrégé par sexe*

Les efforts qui seront développés par l'intervention en matière de communication et d'activités de proximité devraient aboutir à une augmentation du nombre de migrant(e)s inscrits à l'ANAPEC dans les agences pilote de la zone d'intervention du projet (Rabat et Casablanca). Cet indicateur vise à mesurer cette progression.

Cet indicateur sera renseigné à partir de la base de données de demandeurs d'emploi de l'ANAPEC.

La ligne de base, selon les données disponibles actuellement, est de 339 personnes inscrites<sup>49</sup> sur l'axe Casablanca-Rabat depuis 2015 à septembre 2016 (562 personnes sur tout le Maroc). Cette valeur sera vérifiée lors de l'élaboration de la ligne de base au début de l'intervention. Cet exercice permettra également de définir la cible à atteindre à la fin du projet.

- *Degré d'augmentation de connaissances acquises par les conseillers entrepreneuriat et par les conseillers emploi, désagrégé par sexe*

L'amélioration de l'accès aux dispositifs d'accompagnement à l'(auto-)emploi et au marché de l'emploi nécessite de l'acquisition par les conseillers entrepreneuriat et les conseillers emploi des compétences nécessaires pour mieux répondre aux besoins de la population migrante. Cet indicateur vise à mesurer le degré d'augmentation de connaissances acquises par ces professionnels à travers les activités de formation qui seront développées dans le cadre du projet.

Cet indicateur sera renseigné à partir des tests d'entrée et de sortie qui seront réalisés pour chaque formation (évaluation à froid). La ligne de base et la cible à la fin du projet seront définies lors de l'élaboration de la ligne de base.

- *Nombre de migrant(e)s qui ont bénéficié d'un accompagnement pour la création de projets économiques (à travers les agences de l'ANAPEC à Casablanca et Rabat ou des OSC impliquées dans le projet), désagrégé par sexe*

Cet indicateur permettra de mesurer le nombre de migrant(e)s qui ont amélioré leurs compétences en ce qui concerne la création de projets économiques.

La collecte de données sera effectuée à travers les rapports périodiques de l'ANAPEC et des OSC impliquées dans le projet.

La ligne de base à la date d'aujourd'hui est de 0 migrant(e)s. La cible sera définie lors de l'exercice d'élaboration de la ligne de base.

<sup>49</sup> ANAPEC: Rapport ANAPEC depuis 2015- septembre 2016, Maroc, 2016.

- *Disponibilité d'outils d'accompagnement pour la création d'une activité économique adaptés à la population migrante*

Cet indicateur vise à mesurer l'adaptation des outils de l'ANAPEC pour l'accompagnement à la création d'une activité économique aux besoins des migrant(e)s.

La ligne de base est « Non », l'ANAPEC ne dispose pas actuellement de ce type d'outils à la population migrante. La cible à la fin du projet est « Oui », l'ANAPEC dispose desdits outils

- *Nombre d'entreprises sensibilisées par rapport à l'embauche des migrant(e)s*

Cet indicateur vise à mesurer le nombre d'entreprises qui ont été approchées dans le cadre du projet afin de les informer et les sensibiliser sur les opportunités de recrutement de la population migrante et le cadre normatif existant.

La collecte de données sera effectuée à travers les rapports et listes de présence des activités de sensibilisation auprès du secteur privé.

La ligne de base à la date d'aujourd'hui est de 0 entreprises. La cible sera définie lors de l'exercice d'élaboration de la ligne de base.

#### **4.3.3.3 L'action conjointe des structures travaillant dans le domaine de l'intégration économique des migrant(e)s est dynamisée et mieux coordonnée**

##### **a) Compréhension de l'Objectif intermédiaire 3**

Le troisième objectif vise à instaurer une collaboration plus effective entre les structures œuvrant dans le domaine de l'intégration économique des migrant(e)s, au niveau national comme au niveau territorial. Le but est de faciliter une meilleure connaissance des actions des différentes structures impliquées dans l'intégration économique des migrant(e)s à travers le partage d'expériences, la création et la dynamisation des espaces de concertation.

A cet égard, le projet vise notamment à appuyer le **Comité Programme Formation Professionnelle et Emploi de la SNIA**, un des quatre comités programme de la stratégie nationale, qui est l'instance de suivi opérationnel pour les programmes concernant l'emploi et la formation professionnelle des migrant(e)s. L'amélioration de la coordination avec les organisations de la société civile sera également envisagée, au niveau national comme au niveau territorial.

La thématique de la migration est transversale et la coordination entre les différents acteurs est primordiale pour la réussite de l'intégration de migrant(e)s dans la société. Le MCMREAM, et plus particulièrement la Direction des Affaires de la Migration, dans son rôle de coordination, aura une fonction prépondérante dans cet objectif et sera renforcé dans ses prérogatives.

##### **b) Produits et services envisagés par l'intervention**

Les produits et services suivants sont prévus pour atteindre cet objectif intermédiaire :

### **Output 3.1. Le Comité Programme Formation Professionnelle et Emploi de la SNIA est appuyé (A 03 01)**

Le Comité Programme Formation Professionnelle et Emploi est en charge du suivi de l'avancement des programmes, de l'identification des informations structurantes à remonter au comité de pilotage de la SNIA, de l'arbitrage au niveau opérationnel et de la prise de décision aux niveaux fonctionnel et technique de la composante formation professionnelle et emploi de la SNIA. Il est censé se rassembler mensuellement et est composé du Directeur des Affaires de la Migration, de représentants du MCMREAM, de points focaux externes désignés par le comité et de partenaires internationaux, experts et associations selon le besoin. Le projet soutiendra **l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan de sensibilisation et d'information** qui sera complémentaire au plan d'action du comité programme FP et Emploi et visera à le renforcer. Les actions de ce plan, qui cibleront les migrant(e)s, les institutions, les associations et le secteur privé, seront définies et mises en œuvre sur le terrain par les membres du comité programme FP et Emploi. Parmi ces actions, le comité pourra développer, par exemple, les actions suivantes :

- Dynamisation d'un réseau des OSC travaillant en matière d'intégration économique des migrant(e)s au niveau de Rabat ou de Casablanca ;
- Rendre disponibles sur le site web du MCMREAM les conventions et circulaires ;
- Création d'une bibliothèque en ligne avec tous les études réalisées sur l'intégration économique des migrant(e)s au Maroc ;
- Organisation d'actions de proximité auprès de la population migrante (caravanes/salons pour informer les migrant(e)s des opportunités pour accéder aux services d'intégration économique (FP, création d'activité, emploi, etc.) ;
- Communiquer et informer sur la SNIA les acteurs institutionnels de l'intégration économique au niveau national et territorial) ;
- Elaborer un document et une carte interactive avec tous les services publics ouverts aux migrant(e)s en matière d'intégration économique à Rabat et Casablanca).

Ces actions permettront un meilleur accès à l'information des migrant(e)s, une meilleure coordination des actions, ainsi qu'un référencement des migrant(e)s plus efficace.

En outre, un **plan de formation et de renforcement des capacités des membres du comité**, représentant les institutions nationales, sera réalisé et mis en œuvre. Ces actions viseront notamment le développement d'outils permettant d'assurer un meilleur suivi de la mise en œuvre des programmes « Formation professionnelle et Emploi » de la SNIA. Des **visites d'études et des échanges** avec des institutions belges seront organisés afin de renforcer les compétences du comité et de ses membres. Ces activités permettront de dynamiser le comité programme et d'assurer la participation active et la motivation des membres tout en renforçant leurs capacités.

Le projet contribuera également à la dynamisation des **espaces de concertation avec les organisations de la société civile au niveau national et territorial**.

Un des soucis du MCMREAM dans le domaine de l'intégration économique des migrant(e)s est de pouvoir effectuer un suivi des données. Beaucoup d'actions sont entreprises mais les données chiffrées ne sont pas ou peu disponibles. Le projet appuiera l'amélioration de la collecte de données auprès des partenaires de l'intervention, notamment l'EN et l'ANAPEC, afin qu'ils fassent ressortir les données spécifiques aux migrant(e)s tout en respectant la protection des données des personnes. Selon les besoins, **des formations ou d'autres actions** seront mises en place. Cela permettra également d'évaluer l'efficacité des mesures prises. Des **rapports périodiques** seront produits et partagés par les trois partenaires du projet (MCMREAM, EN et ANAPEC).

### **Output 3.2. L'approche utilisée par le projet est promue, documentée et contribue à créer des connaissances (A 03 02)**

Se basant sur le suivi des activités par les partenaires et sur la concertation accrue entre les acteurs, **les principaux obstacles à l'intégration économique des migrant(e)s seront répertoriés et des pistes d'actions seront identifiées**. L'éventuelle mise en place de ces pistes d'action sera discutée avec les parties prenantes. Ce travail sera entrepris notamment dans le cadre du Comité Programme Formation Professionnelle et Emploi.

Des études approfondies seront élaborées afin de contribuer à la **création de connaissances** (par exemple, sur les potentiels débouchés pour les migrant(e)s, ou sur des recommandations pour mieux coordonner le travail des institutions marocaines dans le parcours de l'intégration économique des migrant(e)s). Les résultats de ces recherches alimenteront la discussion au sein du comité programme et faciliteront l'identification de pistes d'amélioration en termes d'intégration économique des migrant(e)s.

Afin d'atteindre les résultats escomptés, le projet élaborera et mettra en œuvre une **stratégie de communication pour le développement**. Ladite stratégie couvrira toutes les actions nécessaires pour mieux accompagner les axes de travail du projet en matière de communication, y inclus le plan de communication de proximité de l'EN ciblant la population migrante (Output 1.1.), le plan de sensibilisation des entreprises (Output 2.5.) et le plan d'information et de sensibilisation du Comité programme FP et Emploi (Output 3.1.). Dans ce sens, le projet veillera également à identifier, faire connaître et partager des bonnes pratiques et des « **success stories** » contribuant à promouvoir une image positive de la migration. Ce travail pourra s'inspirer des bonnes pratiques développées par des organisations belges, telles que BON ou Fedasil.

### **Outputs 3.3. et 3.4. Des appuis et de l'expertise nationale et internationale permettent le renforcement des capacités du MCMREAM (A 03 03 et A 03 04)**

Un appui technique sera prévu au profit du MCMREAM à travers le recrutement d'un expert(e) national(e) en migration et coordination. Le projet prévoit également faire appel à de l'expertise spécifique pour assurer le renforcement des compétences du MCMREAM, de préférence, des entités publiques belges spécialisées dans les domaines d'interventions du projet.

#### **c) Indicateurs**

Les indicateurs proposés pour l'**objectif intermédiaire 3** sont les suivants :

- *Disponibilité et mise en œuvre d'un plan d'information et de sensibilisation des acteurs de l'intégration économique par le Comité programme FP et Emploi au niveau national et territorial*

La disponibilité et la mise en œuvre de ce plan seront un indicateur du renforcement de l'action conjointe du comité programme et des structures travaillant dans le domaine de l'intégration économique des migrant(e)s

Cet indicateur sera mesuré par la disponibilité dudit plan, ainsi que par le pourcentage d'exécution des activités prévues par celui-ci. La ligne de base est « Non, 0% du Plan d'information et de sensibilisation mis en œuvre » et la cible à la fin du projet est « Oui, 100% du Plan d'information et de sensibilisation mis en œuvre ».

- *Degré de satisfaction des participant(e)s aux formations organisées au profit des membres du Comité Programme FP et Emploi, désagrégé par sexe*

Cet indicateur permettra d'évaluer la pertinence des formations et d'identifier si ces modules ont permis aux acteurs de mettre en place des actions pour mieux se coordonner entre eux.

Cet indicateur sera mesuré par des questionnaires après chaque session de formation/sensibilisation afin d'évaluer la pertinence du module et d'identifier d'éventuels nouveaux besoins de formation. A la fin de chaque année, il sera demandé de réfléchir aux activités qui ont été facilitées par le suivi des formations proposées (exemples : répliation d'une bonne pratique d'une autre institution, mise en œuvre d'une action avec un autre partenaire, référencement entre institutions). La cible pour cet indicateur est que 75% des formations proposées sont jugées pertinentes.

- *Tenue périodique de réunions d'échange entre le MCMREAM et les organisations de la société civile (OSC) travaillant en faveur de l'intégration économique des migrant(e)s à Rabat*

La périodicité des réunions permettra de mesurer la dynamisation de l'action conjointe.

La source de vérification de cet indicateur sont les compte-rendu des réunions de la plateforme de coordination. La ligne de base est 0. La cible à la fin du projet est de 12 réunions organisées ; c'est-à-dire, 4 réunions par année.

- *Nombre d'organisations participant aux réunions de la plateforme MCMREAM-associations travaillant en faveur de l'intégration économique des migrant(e)s à Rabat*

Le nombre d'organisations impliquées dans ces réunions sera une autre valeur pour mesurer la dynamisation de l'action conjointe.

La source de vérification de cet indicateur seront les listes de présence des réunions. Cette plateforme n'existe pas encore, la ligne de base est donc de 0. La cible est la suivante : « Au moins, une moyenne de 15 OSC participent aux réunions d'échange ».

- *Suivi des changements les plus significatifs par les partenaires du projet (MCMREAM, Entraide Nationale, ANAPEC et OSC)*

L'intervention vise à améliorer la coordination et le partage des entités impliquées dans le cadre de l'intégration économique des migrant(e)s. Il s'agit d'un processus complexe qui se base sur une approche pilote. Pour cela, l'intervention vise à contribuer à créer des changements qui permettront une meilleure relation entre les différents acteurs et une gestion des processus d'intégration économique des migrant(e)s plus efficace. Afin de mesurer ces changements, l'intervention utilisera des Enquêtes *Most Significant Change* (MSC)

La Technique du Changement le Plus Significatif est « une forme participative de monitoring (et d'évaluation), qui fournit des informations contribuant à la gestion d'une intervention. Le processus comprend la collecte sur le terrain de témoignages de changement significatif, la sélection



systématique des témoignages jugés les plus significatifs par des groupes de parties prenantes désignés à cet effet ou par le personnel de terrain, ainsi que des discussions approfondies sur la valeur des changements signalés. La méthode comprend 10 étapes allant d'actions destinées à susciter l'intérêt des acteurs concernés et la définition des domaines de changement, jusqu'à la collecte et l'analyse des témoignages en vue de réformer le système. »<sup>50</sup>

## 4.4 Planification opérationnelle

Chaque année une planification opérationnelle et financière pour l'année suivante est préparée par la direction de l'intervention et validée par le Comité de Pilotage. Cette planification annuelle comprend les quatre éléments suivants :

- La planification des activités
- La planification des marchés publics
- La planification des accords d'exécution et de financement
- La planification financière

Elle se fera selon les procédures et modèles fournies par la CTB. La planification opérationnelle suivra le format du cadre logique et servira de base pour la programmation financière.

En ce qui concerne la première année du projet, une proposition des actions à développer est présentée ci-dessous, incluant également des actions qui pourraient être entamées même avant la signature du DTF.

### PREMIERE ANNEE DU PROJET : ACTIONS PREVUES

RESULTATS / ACTIVITES		2017				2018	
		Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2
<b>Actions avant la signature du DTF</b>							
	• Elaboration de la convention de subside avec l'Entraide Nationale						
	• Elaboration de la convention de subside avec l'ANAPEC						
	• Elaboration des termes de référence du personnel du projet						
	• Identification d'organisations belges spécialisées dans les domaines de l'intervention pour une éventuelle collaboration						
	• Elaboration des termes de référence pour l'élaboration de la ligne de base						
	• Elaboration d'un cahier de charges pour sélectionner une organisation de la société civile chargée de couvrir les frais d'inscription						
<b>Actions de démarrage (une fois le DTF signé)</b>							
	• Recrutement de l'équipe						
	• Formation de l'équipe						
	• Acquisition des équipements nécessaires pour réaliser le travail.						

<sup>50</sup> CTB : MORE RESULTS. Directives générales en matière de monitoring et de revue des résultats. Partie I : Monitoring et évaluation. Approche et système, Juin 2013, p. 32.

		<ul style="list-style-type: none"> <li>Signature des conventions de subsides avec l'Entraide Nationale et l'ANAPEC.</li> </ul>						
		<b>Résultat 1 / O.I. 1. L'accès des migrant(e)s aux dispositifs existants d'orientation et de formation professionnelle est mieux assuré</b>	<b>2017</b>				<b>2018</b>	
<b>01</b>	<b>01</b>	<b>Les migrant(e)s sont informés de l'offre de services disponibles et accompagnés dans les circuits d'intégration économique</b>	<b>Q1</b>	<b>Q2</b>	<b>Q3</b>	<b>Q4</b>	<b>Q1</b>	<b>Q2</b>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Lancement d'un appel à consultation pour identifier l'expertise nécessaire pour développer une stratégie de communication adaptée à la population migrante sur l'offre de services dispensée par l'Entraide Nationale.</li> </ul>						
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Concrétisation d'une collaboration avec une organisation spécialisée pour développer des formations au profit des assistants sociaux de l'Entraide Nationale.</li> </ul>						
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Analyse d'une éventuelle collaboration technique avec BON ou CPAS afin d'élaborer des outils spécifiques à l'évaluation, l'orientation et le suivi des migrant(e)s.</li> </ul>						
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Recrutement de 4 agents communautaires afin de renforcer les ressources humaines de l'Entraide Nationale pour mieux cibler les migrant(e)s et les informer des services offerts par l'Entraide Nationale.</li> </ul>						
<b>01</b>	<b>02</b>	<b>Les migrant(e)s sont intégrés dans les programmes de formation professionnelle (FP)</b>	<b>Q1</b>	<b>Q2</b>	<b>Q3</b>	<b>Q4</b>	<b>Q1</b>	<b>Q2</b>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboration d'une analyse des modalités de formation professionnelle de l'Entraide Nationale, ainsi que des programmations, afin d'identifier les besoins d'adaptation et lancement des premières démarches dans ce sens.</li> </ul>						
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Analyse d'un éventuel partenariat avec une organisation spécialisée (telle que l'organisation belge VDAB) afin d'accompagner l'Entraide Nationale sur l'adaptation de ses programmes de FP et d'assurer la formation des maîtres d'apprentissage pour mieux accompagner les apprentis migrant(e)s.</li> </ul>						
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Organisation d'une réunion entre l'Entraide Nationale, l'ANAPEC et le MCMREAM afin de définir la manière la plus appropriée pour orienter les migrant(e)s accueillis à l'Entraide Nationale vers les services de l'ANAPEC, ainsi que pour assurer leur accompagnement et suivi.</li> </ul>						
<b>01</b>	<b>03</b>	<b>Les vulnérabilités des migrant(e)s en termes d'employabilité et les mesures d'atténuation pour l'intégration des migrant(e)s dans les programmes de FP sont identifiées</b>	<b>Q1</b>	<b>Q2</b>	<b>Q3</b>	<b>Q4</b>	<b>Q1</b>	<b>Q2</b>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Identification de potentielles actions de ciblage de la population migrante (diagnostics participatifs) et élaboration des termes de référence de ces actions.</li> </ul>						
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Réalisation d'une analyse de l'offre de l'EN des cours permettant aux migrant(e)s d'acquérir les compétences minimales pour accéder à la formation professionnelle (cours de mise à niveau, alphabétisation, cours de langues) et développement d'une planification de renforcement de ces programmes.</li> </ul>						
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboration d'une méthodologie et des critères pour fournir des allocations pour permettre aux migrant(e)s de suivre des programmes de formation professionnelle et des programmes d'accompagnement à l'auto-emploi.</li> </ul>						

		<ul style="list-style-type: none"> <li>Achat des équipements pour les Centres d'Assistance Sociale de l'EN</li> </ul>								
01	04	<b>Les frais d'inscription aux programmes FP des migrant(e)s sont couverts</b>	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Lancement d'un appel à propositions afin de sélectionner une organisation de la société civile chargée de couvrir les frais d'inscription.</li> </ul>								
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Signature de la Convention de Subside avec l'ONG sélectionnée.</li> </ul>								
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboration d'une méthodologie et des critères afin d'allouer les fonds disponibles pour couvrir les frais d'inscription des migrant(e)s souhaitant suivre une formation professionnelle auprès des opérateurs dont ces frais ne sont pas gratuits, notamment l'OFPPT.</li> </ul>								
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifier les besoins de formation des migrant(e)s par rapport aux emplois porteurs et inscrire les migrant(e)s dans les formations pertinentes (y inclus les frais de formation).</li> </ul>								
01	05	<b>De l'expertise nationale (Assistance Technique Nationale auprès de l'Entraide Nationale) permet le renforcement des capacités de l'EN</b>	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2		
01	06	<b>De l'expertise pointue permet le renforcement des capacités de l'EN</b>	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Identification des besoins en matière d'expertise et élaboration d'une planification pour sa mobilisation.</li> </ul>								
		<b>O.I. 2: L'accès des migrant(e)s aux dispositifs d'accompagnement à l'(auto-)emploi et au marché de l'emploi est amélioré</b>	<b>2017</b>				<b>2018</b>			
02	01	Les capacités de l'ANAPEC en matière d'accompagnement des migrant(e)s dans la recherche d'emploi et la création d'initiatives d'auto-emploi sont renforcées (formations et outils)	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Identification des besoins spécifiques en matière de renforcement de compétences</li> </ul>								
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Analyse d'une éventuelle collaboration avec VDAB pour accompagner l'ANAPEC.</li> </ul>								
02	02	Les migrant(e)s sont accompagnés dans leur insertion dans le marché de l'emploi (recherche d'emploi et entrepreneuriat)	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboration d'une planification en collaboration avec l'ANAPEC pour définir les actions à mener en collaboration avec les agences pilote de l'ANAPEC.</li> </ul>								
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Définir de manière conjointe avec l'ANAPEC et l'EN un programme de formation des assistants sociaux de l'EN sur les techniques d'information et d'orientation en matière de recherche d'emploi (premier diagnostic)</li> </ul>								
02	03	Le recrutement des migrant(e)s est encouragé par des mesures d'incitation	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Définir la méthodologie pour la mise en œuvre des mesures d'incitation pour l'embauche des migrant(e)s (contrat aidé)</li> </ul>								

02	04	Les initiatives d'auto-emploi développées par des migrant(e)s sont financées	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Développement d'un cahier de charges et un appel à projets afin de sélectionner et financer des projets d'auto-emploi développés par les migrant(e)s.</li> </ul>						
02	05	Les entreprises sont sensibilisées sur l'embauche des migrant(e)s	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboration d'un plan d'action pour la sensibilisation du secteur privé.</li> </ul>						
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Organisation de réunions avec la CGEM ou certaines branches sectorielles, en partenariat avec le MCMREAM, pour identifier des potentielles collaborations dans ce sens.</li> </ul>						
02	06	Des actions pilotes innovantes sont menées pour améliorer l'intégration économique des migrant(e)s sur base des leçons apprises	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Développement d'un cahier de charges et un appel à projets afin de sélectionner des actions pilotes innovantes en matière d'insertion économique des migrant(e)s.</li> </ul>						
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Sélection des actions pilotes et lancement desdites actions.</li> </ul>						
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Identification des potentielles branches sectorielles ou des entreprises intéressé à développer un partenariat pour l'intégration économique des migrant(e)s</li> </ul>						
02	07	De l'expertise nationale (Assistance Technique Nationale migration et intégration économique) permet le renforcement des capacités de l'ANAPEC et la sensibilisation du secteur privé	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2
02	08	De l'expertise pointue permet le renforcement des capacités de l'ANAPEC et la sensibilisation du secteur privé	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Identification des besoins en matière d'expertise et élaboration d'une planification pour sa mobilisation</li> </ul>						
<b>O.I. 3 : L'action conjointe des structures travaillant dans le domaine de l'intégration des migrant(e)s est dynamisée et mieux coordonnée</b>			<b>2017</b>				<b>2018</b>	
03	01	Le Comité Programme Formation Professionnelle et Emploi de la SNIA est appuyé	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboration d'un plan d'information et de sensibilisation de manière conjointe au sein du Comité.</li> </ul>						
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboration d'un plan de renforcement des capacités des membres du comité.</li> </ul>						
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Identification des actions pour améliorer les capacités de suivi des partenaires.</li> </ul>						
03	02	L'approche utilisée par le projet est promue, documentée et contribue à créer des connaissances	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboration d'un plan d'action en termes de documentation et gestion de connaissances.</li> </ul>						
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboration d'une stratégie de communication alignée sur les résultats escomptés du projet.</li> </ul>						

03	03	De l'expertise nationale (Assistance Technique Nationale auprès du MCMREAM) permet le renforcement des capacités du MCMREAM	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2
03	04	De l'expertise pointue permet le renforcement des capacités du MCMREAM	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Identification des besoins en matière d'expertise et élaboration d'une planification pour sa mobilisation</li> </ul>						

## 4.5 Durabilité

L'approche du projet est de renforcer les institutions marocaines dans leur capacité d'accueil et d'accompagnement des migrant(e)s dans une vision de *mainstreaming* de la migration, à travers des activités structurantes et innovantes.

Les outils, méthodologies et instruments développés par les partenaires opérationnels tels que l'Entraide Nationale, l'ANAPEC et le MCMREAM seront documentés et diffusés grâce à un système de suivi et évaluation développé par le projet au profit des partenaires et des bénéficiaires du projet.

Sur base de ces outils de suivi, des activités menées et des leçons apprises de l'intervention, le MCMREAM pourra analyser les actions positives de manière approfondie, et les insérer dans le dialogue au niveau du comité de pilotage de la SNIA, et du Comité interministériel des affaires des MRE et des affaires de la migration.

En outre, les ATN recrutés et financés par le projet ne se substitueront pas au personnel des partenaires. Ces ressources sont engagées dans le but d'une dynamisation des activités du projet à travers un renforcement des compétences des ressources humaines des partenaires et d'un transfert de savoirs. La thématique migratoire étant nouvelle, les ATN permettront de renforcer les partenaires sur cette thématique.

De plus, le choix de ne pas créer de mesures ni de structures parallèles, mais d'opérer uniquement avec des opérateurs publics et non-gouvernementaux et leurs instruments et actions existants, en complet alignement avec leurs plans de développement et d'action, assurera la durabilité des actions et des approches, qui ne seront pas uniquement au profit de la population migrante, mais également de la population marocaine en situation précaire.

## 5. RISQUES

### 5.1 Risques opérationnels

Description des risques	Probabilité	Impact	Niveau de risque	Mesures d'atténuation
Manque de coordination des PTF et des institutions, concurrence entre les interventions et risque de surcharge du MCMREAM	Moyenne	Moyen	Risque moyen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dédier des ressources humaines, notamment les ATN qui seront affectés aux bureaux des partenaires (EN, ANAPEC et MCMREAM), et financières à cet effort d'harmonisation.</li> <li>Participer et dynamiser les plateformes de coordination formelles (groupes thématiques, etc), y compris les nombreuses initiatives de coordination informelle qui existent</li> <li>Intégrer l'expert qui va être recruté par le MCMREAM (et financé par la Belgique) pour assurer la coordination des bailleurs dans l'équipe d'intervention Amuddu / MBI</li> <li>Poursuivre l'important travail de cartographie des interventions en cours de la formulation</li> <li>Communiquer et diffuser le contenu des interventions de la Belgique auprès des PTFs</li> <li>Impliquer AMBABEL dans ces efforts d'harmonisation</li> </ul>
Difficultés de mise en place de partenariats avec les associations et les autres opérateurs.	Faible	Moyen	Risque moyen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sélectionner des partenaires qui ont une longue expérience de travail avec les associations et ont déjà développé certains partenariats</li> <li>Intervenir via le comité programme FP et Emploi du suivi de la SNIA, permettront d'identifier de manière conjointe des pistes d'amélioration de la coordination</li> </ul>
Mobilisation et réactivité des partenaires aux sollicitations du projet.	Moyenne	Moyen	Risque moyen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Poursuivre la collaboration partenariale, où le personnel du MCMREAM a été impliqué tout au long du processus, contribuant à son appropriation du projet.</li> <li>Assurer la présence de l'équipe du projet au sein du MCMREAM, de l'EN et de l'ANAPEC pour construire un partenariat fort.</li> <li>Désigner une personne suppléante afin de pouvoir assurer une continuité des actions en ce qui concerne les fonctions de responsables du changement.</li> <li>Bénéficier du dialogue politique conduit par AMBABEL.</li> <li>Impliquer les partenaires opérationnels à travers des conventions de subsides.</li> </ul>
Lenteurs liées à l'utilisation de modalités d'exécution non maîtrisées par les partenaires	Moyenne	Faible	Risque faible	<ul style="list-style-type: none"> <li>Renforcer les équipes d'interventions par la présence d'un/e responsable administratif et financier (prévu dans l'Unité de Programme).</li> <li>Utiliser l'expertise et l'expérience de l'équipe du</li> </ul>

				<p>bureau CTB.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Organiser des séances de formation pour l'équipe du projet, ainsi que pour le personnel des institutions partenaires bénéficiant de ces conventions de subsides dès le début de l'intervention</li> <li>Utiliser un mix de modalités d'exécution appropriées afin de faciliter l'exécution</li> </ul>
Indisponibilité de bureaux au sein du MCMREAM pour l'unité de programme	Elevée	Elevé	Risque élevé	<ul style="list-style-type: none"> <li>Installer la responsable du programme au sein du ministère et louer un bureau pour l'équipe de support.</li> <li>Prévoir cette éventualité dans la budgétisation de l'intervention</li> <li>Optimiser l'appui de l'assistant technique en charge de la coordination de l'aide / ATN Coordination (Amuddu) au sein du ministère.</li> <li>Formaliser des espaces de dialogue régulier entre l'équipe du programme et le ministère</li> </ul>

## 5.2 Risques de développement

Description des risques	Probabilité	Impact	Niveau de risque	Mesures d'atténuation
Dégradation du contexte économique au Maroc	Faible	Moyen	Risque faible	<ul style="list-style-type: none"> <li>Travailler sur l'employabilité et définir des actions concernant la création d'activités économiques.</li> <li>Utiliser les études réalisées sur les secteurs porteurs et les débouchés existants afin d'orienter au mieux les migrant(e)s dans leur intégration économique.</li> </ul>
Existence de discriminations à l'emploi	Moyenne	Elevé	Risque élevé	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prévoir un axe de travail dédié à la sensibilisation du secteur privé.</li> <li>Prévoir des actions pour renforcer les initiatives d'auto-emploi des migrant(e)s.</li> </ul>
Si la SNIA n'est pas budgétisée et inscrite dans la Loi de finances, les efforts d'inclure la migration de manière transversale dans les politiques publiques ne seront pas pérennes	Moyenne	Moyen	Risque moyen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sensibiliser les partenaires du projet, notamment l'Entraide Nationale et l'ANAPEC, sur l'importance de mettre en œuvre des initiatives durables qui pourront être pérennes au sein de leurs institutions.</li> <li>Bénéficier du dialogue politique conduit par AMBABEL.</li> </ul>
Turnover des fonctionnaires du MCMREAM	Faible	Faible	Risque faible	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prévoir de nouvelles séances d'appropriation du projet si les points focaux du MCMREAM changent</li> <li>Inciter le MCMREAM à assurer des séances de passation entre les anciens et les nouveaux</li> </ul>

				<p>fonctionnaires</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Utiliser les assistants techniques nationaux pour servir de relais au sein des institutions dans lesquelles ils sont placés afin d'assurer une continuité de l'approche et de la mise en œuvre des activités prévues.</li> </ul>
Difficulté de mobiliser les migrant(e)s, notamment les femmes avec enfants à charge, dans la durée	Faible	Elevé	Risque moyen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lors des entretiens d'accueil et d'inscription des migrant(e)s aux différents programmes du projet, une attention particulière sera accordée à identifier le degré de motivation des migrant(e)s à y participer.</li> <li>Prévoir des allocations pour les migrant(e)s inscrit(e)s aux programmes développés dans le cadre du projet les permettant d'avoir un moyen de subsistance.</li> <li>Prévoir des mesures spécifiques pour les femmes pour répondre à leurs besoins spécifiques.</li> </ul>
Nombre de migrant(e)s régularisé(e)s limité.	Moyenne	Moyen	Risque moyen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le projet s'alignera sur l'approche de chaque partenaire opérationnel en ce qui concerne la cible des activités.</li> <li>L'amélioration des services, ainsi que les outils qui seront développés dans le cadre du projet pourront être bénéfiques également pour la population marocaine, les MRE de retour, etc.</li> </ul>

### 5.3 Risques de réputation

Description des risques	Probabilité	Impact	Niveau de risque	Mesures d'atténuation
Difficultés liées à la thématique (volatilité et mobilité des publics, médiatisation internationale, etc.)	Moyenne	Faible	Risque faible	<ul style="list-style-type: none"> <li>Renforcer l'équipe d'intervention par des agents communautaires issus des publics cibles. Ils faciliteront le contact avec la population cible et aideront à surmonter certaines difficultés liées à l'identification, la localisation et la méfiance de la population cible vis-à-vis les services publics, parmi d'autres.</li> <li>Utiliser les ressources de communication prévue dans l'intervention.</li> <li>Impliquer AMBABEL.</li> </ul>



## 5.4 Risques financiers

Description des risques	Probabilité	Impact	Niveau de risque	Mesures d'atténuation
Taux de change	Moyenne	Moyen	Risque moyen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prévoir des clauses contractuelles.</li> </ul>
Risque de gestion financière	Moyenne	Moyen	Risque moyen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prévoir des ressources humaines spécialisées en gestion financière, suffisantes dans l'équipe.</li> <li>Intégrer dans le budget des ressources pour effectuer des <i>backstoppings</i> afin d'encadrer le staff</li> <li>Procédures et règles standard de gestion en régie</li> </ul>
Les fonds des subsides ne sont pas utilisés pour l'objectif visé	Faible	Elevé	Risque moyen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prévoir des audits internes et externes afin de vérifier la bonne utilisation des fonds.</li> <li>Engager un(e) Responsable en Subsides et Marchés Publics afin d'accompagner les différents opérateurs de mise en œuvre.</li> </ul>

## 5.5 Risques juridiques

Description des risques	Probabilité	Impact	Niveau de risque	Mesures d'atténuation
Retard dans l'adoption des projets de loi concernant l'asile et la refonte de la loi 02-03	Moyenne	Faible	Risque faible	<ul style="list-style-type: none"> <li>Choix du contenu de l'intervention et de ses actions afin de prendre en contre ce risque de l'identification.</li> </ul>

## 6. THÉMATIQUES TRANSVERSALES ET PRIORITAIRES

### L'égalité femmes/hommes

Comme évoqué par l'Organisation Internationale pour les Migrations (OIM), « le sexe, les sexo-spécificités, l'identité sexuelle et l'orientation sexuelle d'une personne façonnent chaque étape de son expérience de la migration. Les sexo-spécificités agissent sur les raisons de la migration, sur qui migre, sur les réseaux sociaux utilisés par les migrant(e)s, sur les expériences en matière d'intégration et les possibilités de travail dans les lieux de destination, et sur les relations avec le pays d'origine » 51. Il est donc essentiel de bien comprendre et évaluer la dynamique des sexo-spécificités, et d'y répondre.

Le Maroc a lancé un **Plan Gouvernemental pour l'Égalité** (PGE) 2012-2016 et une nouvelle phase de ce plan (PGE II) est en cours de formulation avec l'appui de l'Union Européenne. Ce plan a comme objectif de promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes et l'intégration des droits des femmes

<sup>51</sup> <http://www.iom.int/fr/sexospecificites-et-migration>

au niveau des politiques publiques et programmes de développement. Ce plan interministériel vise la construction de nouveaux rapports sociaux entre les femmes et les hommes, garantissant la participation équitable et égalitaire dans la conception et le suivi des politiques et des programmes de développement dans les différents domaines. Le Maroc est également signataire de la Convention des Nations Unies sur l'élimination de toutes les formes de discriminations à l'égard des Femmes. En outre, en 2016, la Chambre de Représentants a adopté le projet de loi visant la création de l'Autorité pour la Parité et la Lutte contre toutes les formes de Discriminations (APALD). Rappelons également qu'un des 17 Objectifs de Développement Durable est consacré à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes et des filles.

Les femmes représentent un quart de personnes migrantes au Maroc (25.69%)<sup>52</sup> et 44% des personnes régularisées<sup>53</sup>. Il ressort de l'étude préliminaire du projet de l'OIM « Formation professionnelle et opportunités de moyens de subsistance pour les migrants régularisés » que la majorité des femmes migrantes interrogées (43 entretiens individuels et 2 focus groupes) sont jeunes, célibataires ou divorcées avec en moyenne 2 enfants à charge et subviennent seules aux besoins de leurs foyers. Elles ont des niveaux scolaires très disparates. Elles disposent souvent d'une faible stabilité dans les emplois et activités exercés et ont pour la majorité déjà eu une expérience professionnelle dans leur pays d'origine. Une partie d'entre elles a déjà suivi des formations dispensées par des associations mais celles-ci ne leur ont pas permis de trouver un travail.

Différentes actions de la SNIA sont dédiées aux femmes dont l'action 6.2 qui vise l'intégration des immigrées dans les activités spécifiques destinées aux femmes (aide à la création d'activités génératrices de revenus, formation professionnelle, etc.). Dans le cadre de cette action, une convention de partenariat a été signée entre le MCMREAM et le MSFFDS qui a notamment permis aux femmes migrantes d'accéder aux Centres de Formation et d'Education (CEF) de l'Entraide Nationale afin qu'elles suivent des formations et développent des AGR. Ainsi, près de 200 femmes à Rabat et Oujda ont été informées sur l'offre de formations de l'Entraide Nationale. En outre, des sessions de sensibilisation ont été menées auprès des associations à travers le Maroc afin de leur permettre d'informer, orienter et accompagner les femmes migrantes dans leur intégration socio-économique<sup>54</sup>.

### **Approche genre**

Une attention particulière a été accordée à la situation des femmes lors de la formulation de l'intervention. Le choix des partenaires du projet a été réalisé notamment en pensant aux besoins spécifiques des femmes migrantes. En effet, l'Entraide Nationale propose des services dédiés aux femmes qui constituent un de ses publics cibles. Notons également que l'Entraide Nationale a été impliquée dans un projet visant à améliorer la prise en charge médicale, sociale et psychologique des femmes migrantes en grande vulnérabilité (en particulier les femmes migrantes enceintes, avec un bébé, ou victimes de violences).

Une approche à deux voies, mêlant actions spécifiques (actions positives) et intégration transversale du genre (*gender mainstreaming*), sera privilégiée afin d'intégrer le genre dans l'intervention. Cela inclura, entre autres :

- Une attention spécifique lors de la phase de recrutement à l'équilibre genre dans la composition des équipes impliquées dans la réalisation de l'intervention.

---

<sup>52</sup> MOURJI, Fouzi ; FERRIE ; Jean-Noël ; RADI, Saadia ; et ALIOUA, Mehdi : *Les migrants subsahariens au Maroc. Enjeux d'une migration de résidence*, Konrad Adenauer Stiftung, Université Internationale de Rabat, Rabat, 2016, p. 23.

<sup>53</sup> OIM (2015) : Étude préliminaire pour le projet IDF « Formation professionnelle et opportunités de moyens de subsistance pour les migrants régularisés », pp.32-33.

<sup>54</sup> MCMREAM : Politique Nationale d'Immigration et Asile 2013-2016, MCMREAM, 2016, pp. 66 y 67.

- Intégration de la thématique dès le stade de l'élaboration des termes de référence de la *baseline*, notamment en veillant à l'intégration des recommandations des séminaires CTB sur l'entrepreneuriat féminin.
- Formation et sensibilisation de l'équipe d'intervention.
- Recherche de synergies avec l'ensemble des interventions du Programme sectoriel Droits des Femmes et des Enfants, financé par la Belgique, notamment les interventions « Appui aux associations travaillant dans la lutte contre les violences faites aux femmes » et « Appui au renforcement de la lutte contre la violence à l'égard des femmes au Maroc et à la disponibilité et la qualité de service » ; ainsi qu'avec les initiatives de la coopération non gouvernementale, telles que le projet développé par Médecins du Monde, en partenariat avec l'Entraide Nationale, ou le projet visant l'amélioration de l'accès à la justice des femmes migrantes qui sera mis en œuvre par l'ONG Avocats sans Frontières.
- La prise en compte des différences d'accès aux opportunités d'emploi et de formation entre migrantes et migrants ;
- L'intégration d'indicateurs désagrégés par sexe (et de genre si possible) dans le suivi du projet et sensibilisation des partenaires du projet sur cette question ;
- L'intégration de contenus sur l'égalité de genre dans les formations au profit des assistants sociaux ;
- L'organisation d'une formation au profit de membres du comité programme FP et Emploi sur la migration et le genre dans le cadre de l'emploi (défis des travailleuses migrantes) ;
- La priorisation des femmes dans les critères de sélection des bénéficiaires des allocations et du financement pour la création des activités économiques (auto-emploi).

## L'environnement

Le changement climatique (désertification, sécheresse, diminution des terres agricoles exploitables...) ainsi que les catastrophes naturelles dues aux conditions météorologiques (inondations, tempêtes...) sont devenus des causes prépondérantes des mouvements migratoires. C'est ce qu'on appelle la migration environnementale<sup>55</sup>. Le changement climatique s'accélère et le nombre d'événements météorologiques augmentent de façon très significative. Les pays d'origine des migrant(e)s ainsi que le Maroc sont touchés par les deux phénomènes, ce qui intensifie les mouvements humains à l'intérieur de la région sub-saharienne et vers l'Europe.

Le Maroc a accueilli, en novembre 2016, la 22<sup>ème</sup> conférence des parties (COP22) de la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques. A cette occasion, tous les départements ministériels ont été mobilisés. Le MCMREAM, lui-même, en partenariat avec d'autres acteurs tels que le CNDH, le HCR ou l'OIM, y a organisé des événements sur le lien entre le changement climatique et la migration.

L'environnement n'est pas une thématique qui rentre dans la théorie du changement de cette intervention. Toutefois, le projet vise à renforcer les capacités du Maroc pour mieux gérer les flux migratoires, ce qui permettra au pays de faire face à d'éventuels afflux plus importants résultant de la migration environnementale. Des modules dédiés à la sensibilisation aux questions de migrations environnementales pourront être prévus dans les formations qui seront organisées dans le cadre du projet. De même, les possibilités d'orienter les migrant(e)s vers des formations professionnelles ou des activités de l'économie verte seront favorisées. En outre, si d'autres opportunités se présentent, la thématique de l'environnement sera intégrée.

<sup>55</sup> <http://www.environmentalmigration.iom.int/fr/la-migration-environnementale>

## **Le respect des droits humains et des droits de l'enfant**

L'approche basée sur les droits humains vise à ce que toute personne indépendamment de sa nationalité ou de son statut migratoire jouisse d'une protection de ses droits fondamentaux. Cette approche met le migrant(e), ses droits et sa dignité humaine au centre de l'intervention et passe par un renforcement des droits des migrant(e)s, en tant que détenteurs de droit (ex. accès aux services publics) ainsi que le renforcement de l'Etat de droit, en tant que débiteur d'obligation à travers l'appui à l'opérationnalisation des politiques publiques.

Le Maroc s'est engagé dans la protection des droits et libertés des citoyens et est attaché au respect de ses engagements internationaux en la matière. Le Maroc est signataire de la majorité des conventions internationales majeures relatives aux droits humains dont la Déclaration universelle des droits de l'homme, le Pacte international relatif aux droits civils et politiques et le Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels, la Convention internationale sur la protection des droits de tous les travailleurs migrants et des membres de leur famille, la Convention internationale sur l'élimination de toutes les formes de discrimination raciale, la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes, la Convention relative aux droits de l'enfant et la Convention contre la Torture et autres peines ou traitements cruels, inhumains ou dégradants. En outre, la Constitution de 2011 donne la primauté du droit international sur le droit national. La création du Conseil National des Droits de l'Homme (CNDH) en mars 2011, institution étatique indépendante ayant remplacé le Conseil Consultatif des Droits de l'Homme (CCDH), confirme cet engagement fort du Royaume. Le CNDH est notamment en train de mettre en place des mécanismes de plaintes et de recours concernant la violation des droits humains. Un de ces mécanismes concerne la discrimination.

La SNIA se veut une stratégie humaniste et intégrée qui s'inscrit dans un cadre de référence comprenant les hautes orientations royales, les recommandations du CNDH, les conventions internationales ainsi que la Constitution de 2011. Un des principes directeurs est également le respect des droits humains qui implique de lever les obstacles réglementaires et pratiques pour l'accès aux services de base, de lutter contre la discrimination et d'assurer des procédures (d'accès à l'emploi notamment) transparentes<sup>56</sup>.

L'intervention sera guidée par l'approche basée sur les droits humains. En effet, les migrant(e)s seront informé(e)s de leurs droits afin de pouvoir les exercer voire les réclamer, le cas échéant. Les institutions publiques (MCMREAM, ANAPEC, Entraide Nationale, etc.) et les organisations de la société civile seront quant à elles renforcées afin de mieux respecter, protéger et répondre aux droits des migrant(e)s. Pour cela, l'intervention basera son action sur les conventions internationales signées par le Maroc et appuiera de la sorte le Royaume dans sa vision humaniste de la migration.

Le respect des droits des enfants est un autre thème transversal de la coopération belge. Tous les enfants doivent bénéficier des mêmes droits et des mêmes libertés sans discrimination et leur statut d'enfant leur donne en outre droit à des soins et à une assistance spécifique<sup>57</sup>. La référence dans ce domaine est la Convention relative aux droits de l'enfant et plus particulièrement, en ce qui concerne la migration, l'observation générale n°6 (2005) relative au traitement des enfants non accompagnés et des enfants séparés en dehors de leur pays d'origine. Cette observation rappelle notamment les principes de non-discrimination et d'intérêt supérieur de l'enfant et met en avant l'importance du plein accès à l'éducation et à la recherche de solutions durables telles que l'intégration locale. Le document souligne également l'importance de la formation du personnel s'occupant des mineurs non accompagnés et de la collecte de données et de statistiques à travers un système intégré.

Les migrant(e)s régularisé(e)s de moins de 18 ans représentent 9% des personnes régularisées en 2014. La SNIA prévoit des actions à destination de ceux-ci notamment dans les domaines de

---

<sup>56</sup> MCMREAM (2016), Politique Nationale d'Immigration et d'Asile 2013-2016, p.19.

<sup>57</sup> Note stratégique DGD, Le Respect des Droits de l'Enfant dans la Coopération au Développement.

l'éducation, de la culture et des loisirs. Une catégorie particulièrement vulnérable est composée des Mineurs Etrangers Non Accompagnés (MENA) ou mineurs isolés. Ils sont des mineur(e)s qui se trouvent en dehors de leur pays d'origine, sans être accompagné(e)s de leurs parents, tuteurs légaux ou personnes adultes de leur famille<sup>58</sup>. On note une recrudescence de l'arrivée des MENA depuis le mois de septembre 2014, la majorité provenant des pays de l'Afrique de l'Ouest. Ils constituent un groupe hétérogène qui se concentre dans les grandes villes et près des villes frontalières. La Politique Publique Intégrée de Protection de l'Enfance (PPIPEM) a pris en considération l'approche migratoire afin d'inclure les droits des MENA conformément à la Convention relative aux droits de l'enfant<sup>59</sup>. Selon les données de l'étude « Mineur-e-s non accompagné-e-s, en recherche d'avenir », la population des MENA par rapport à la population migrante totale varie entre 4,9% (concernant les réfugiés) et 15% (à Fès et Meknès), avec une estimation moyenne de 9,95%<sup>60</sup>.

L'intervention se focalisant sur l'intégration économique des migrant(e)s, uniquement les mineurs en âge (15 ans révolus) de suivre une formation professionnelle ou de travailler seront ciblés. Les mineurs sont un des publics cibles de l'Entraide Nationale et un travail avec les MENA est déjà réalisé avec l'appui de la coopération espagnole. En outre, un projet financé par la Belgique en partenariat avec l'UNICEF, « Protection des normes sociales protectrices-programme d'appui à la mise en œuvre de la PPIPEM au Maroc », a explicitement identifié les MENA comme groupe vulnérable et a également comme partenaire l'Entraide Nationale.

Les éventuels besoins supplémentaires de formation des assistants sociaux sur le sujet seront identifiés et comblés, le cas échéant. En outre, des modules de sensibilisation seront prévus pour les autres partenaires du projet. Une attention particulière sera également accordée aux MENA dans l'appui à l'élaboration des systèmes d'information et de suivi des activités sur base des recommandations de la Convention relative aux droits de l'enfant.

## **La digitalisation**

Les priorités de la coopération belge concernant la numérisation pour le développement envisagent une meilleure utilisation des (méga)données, l'utilisation de solutions numériques pour avoir des sociétés inclusives et une croissance économique inclusive et durable<sup>61</sup>. Il est important de saisir les opportunités que la révolution numérique et les nouvelles possibilités technologiques offrent afin d'améliorer la portée des actions de l'intervention. Le numérique constitue un vecteur transversal de la coopération au développement et non un objectif en soi. Les solutions numériques servent à atteindre de meilleurs résultats pour un plus grand nombre de personnes. Le secteur de la migration est particulièrement intéressant afin d'y développer des solutions numériques. En effet, vu le caractère très mobile des migrant(e)s, leur offrir des services et de l'information à distance est essentiel. Du fait également de cette mobilité, il est difficile de récolter et traiter des données fiables concernant les migrant(e)s et leurs flux. Des efforts doivent être réalisés pour pallier à cela.

L'intervention vise à appuyer le Maroc dans le suivi de la situation migratoire et dans l'évaluation de l'impact de ses actions concernant l'intégration économique des migrant(e)s grâce à une meilleure récolte, utilisation et communication sur les données. De nombreux projets, recherches, études et initiatives existent mais les résultats et les leçons apprises ne sont pas partagés. Les actions suivantes sont proposées :

- Création de versions numériques des formations élaborées dans le cadre du projet (e-learning), avec des modules adaptés aux smartphones.

---

<sup>58</sup> Caritas, MdM Bel (2016) : Mineur-e-s non accompagné-e-s, en recherche d'avenir, p.12

<sup>59</sup> *Ibidem*

<sup>60</sup> *Ibidem*, p. 47

<sup>61</sup> Note stratégique DGD (2016), Digital for Development – (D4D) de la Coopération belge au développement

- Enrichir le système d'information de l'EN.
- Développement d'une application/site web pour mettre en contact des « mentors » et des « mentees », et/ou des employeurs et des migrant(e)s.
- Appui à l'élaboration du profil « migrant » de la plateforme virtuelle relative à l'entreprenariat de l'ANAPEC.
- Enrichissement de l'application développée par l'ANAPEC dans le cadre du projet Sharaka.
- Création d'une cartographie interactive sur les services offerts aux migrant(e)s en matière d'intégration économique au niveau local.

Rappelons toutefois qu'aucune étude n'est disponible concernant l'accès et l'utilisation des NTIC par les migrant(e)s au Maroc. Une analyse devra être réalisée avant d'envisager le développement d'éventuels services en ligne. De plus, les développements numériques seront réalisés de manière complémentaire aux actions « sur le terrain » car tous les migrant(e)s et notamment les plus vulnérables n'ont pas accès à ces technologies. Enfin, la disponibilité de l'infrastructure TIC, la présence des compétences humaines pour l'utiliser et gérer la technologie ainsi que le cadre réglementaire relatif à la protection des données seront analysés au préalable de la mise en œuvre de ces activités.

## 7. BUDGET ET AUTRES RESSOURCES

### 7.1 Ressources financières

#### 7.1.1 Contribution financière du Maroc

Pas d'application

#### 7.1.2 Contribution financière Belge

La contribution belge s'élève à un montant de € 4 600 000. Le budget de la contribution belge de l'intervention est inséré ici.

BUDGET TOTAL				Mode d'exécution	BUDGET Belgique (Euros)
A			<b>L'employabilité des migrantes et des migrants au Maroc est améliorée</b>		<b>3.038.100</b>
A	01		<b><i>O.I. 1. L'accès des migrant(e)s aux dispositifs existants d'orientation et de formation professionnelle est mieux assuré</i></b>		<b>1.005.500</b>
A	01	01	Les migrant(e)s sont informés de l'offre de services disponibles et accompagnés dans les circuits d'intégration économique	Régie	120.700
A	01	02	Les migrant(e)s sont intégrés dans les programmes de formation professionnelle (FP)	Régie	77.000
A	01	03	Les vulnérabilités des migrant(e)s en termes d'employabilité et les mesures d'atténuation pour l'intégration des migrant(e)s dans les programmes de FP sont identifiées	Régie	405.000
A	01	04	Les frais d'inscription aux programmes FP des migrant(e)s sont couverts	Régie	30.000
A	01	05	De l'expertise nationale (Assistance Technique Nationale auprès de l'Entraide Nationale) permet le renforcement des capacités de l'EN	Régie	172.800
A	01	06	De l'expertise pointue permet le renforcement des capacités de l'EN	Régie	200.000
A	02		<b><i>O.I. 2. L'accès des migrant(e)s aux dispositifs d'accompagnement à l'(auto-)emploi et au marché de l'emploi est amélioré</i></b>		<b>1.488.800</b>
A	02	01	Les capacités de l'ANAPEC en matière d'accompagnement des migrant(e)s dans la recherche d'emploi et la création d'initiatives d'auto-emploi sont renforcées (formations et outils)	Régie	150.000
A	02	02	Les migrant(e)s sont accompagnés dans leur insertion dans le marché de l'emploi (recherche d'emploi et entrepreneuriat)	Régie	75.000
A	02	03	Le recrutement des migrant(e)s est encouragé par des mesures d'incitation	Régie	180.000
A	02	04	Les initiatives d'auto-emploi par des migrant(e)s sont financées	Régie	210.000
A	02	05	Les entreprises sont sensibilisées sur l'embauche des migrant(e)s	Régie	90.000
A	02	06	Des actions pilotes innovantes sont menées pour améliorer l'intégration économique des migrant(e)s sur base des leçons apprises	Régie	486.000

A	02	07	De l'expertise nationale (Assistance Technique Nationale migration et intégration économique) permet le renforcement des capacités de l'ANAPEC et la sensibilisation du secteur privé	Régie	172.800
A	02	08	De l'expertise pointue permet le renforcement des capacités de l'ANAPEC et la sensibilisation du secteur privé	Régie	125.000
<b>A</b>	<b>03</b>		<b><i>O.I. 3. L'action conjointe des structures travaillant dans le domaine de l'intégration des migrant(e)s est dynamisée et mieux coordonnée</i></b>		<b>543.800</b>
A	03	01	Le Comité Programme Formation Professionnelle et Emploi de la SNIA est appuyé	Régie	194.000
A	03	02	L'approche utilisée par le projet est promue, documentée et contribue à créer des connaissances	Régie	127.000
A	03	03	De l'expertise nationale (Assistance Technique Nationale auprès du MCMREAM) permet le renforcement des capacités du MCMREAM	Régie	172.800
A	03	04	De l'expertise pointue permet le renforcement des capacités du MCMREAM	Régie	50.000
<b>X</b>			<b>Réserve budgétaire (max 5% des activités)</b>		<b>249.160</b>
X	01		<i>Réserve budgétaire</i>	Régie	249.160
<b>Z</b>			<b>Moyens généraux</b>		<b>1.312.740</b>
Z	01		<i>Frais de personnel</i>		<i>798.240</i>
Z	01	01	Responsable Administratif et Financier (100% sur Amuddu)	Régie	168.000
Z	01	02	Personnel national - Support	Régie	498.240
Z	01	03	Formation personnel local	Régie	40.000
Z	01	04	Autres frais de personnel	Régie	92.000
Z	02		<i>Investissements</i>		<i>106.500</i>
Z	02	01	Véhicules	Régie	20.000
Z	02	02	Equipement et aménagement de bureaux	Régie	24.000
Z	02	03	Equipement IT	Régie	62.500
Z	03		<i>Frais de fonctionnement</i>		<i>238.000</i>
Z	03	01	Bureaux et communications	Régie	158.000
Z	03	02	Frais de fonctionnement véhicules et assurances	Régie	16.000
Z	03	03	Frais de mission	Régie	48.000
Z	03	04	Frais du COPIL	Régie	16.000
Z	04		<i>Audit et suivi évaluation</i>		<i>170.000</i>
Z	04	01	Etudes ligne de base	Régie	20.000
Z	04	02	Suivi et évaluation	Régie	80.000
Z	04	03	Audit	Régie	30.000
Z	04	04	Backstopping CTB	Régie	40.000
<b>TOTAL</b>					<b>4.600.000</b>



## 7.2 Ressources humaines

### 7.2.1 Les ressources humaines spécifiques à l'intervention

#### 7.2.1.1 Liste des ressources humaines (RH) recrutées par l'intervention

Fonction	International/national	Nb de mois	Contribution Belge Amuddu	Cofinancement belge (pour mémoire)	Contrat
<b>Expertise technique spécifique Amuddu</b>					
1 Expert migration / Assistance sociale / Formation Professionnelle (Entraide)	Assistant(e) Technique National (ATN)	48	100%	N/A	CTB
1 Expert migration et intégration économique/entrepreneuriat (ANAPEC)	Assistant(e) Technique National (ATN)	48	100%	N/A	CTB
1 Expert migration et coordination de l'aide (MCMREAM)	Assistant(e) Technique National (ATN)	48	100% <sup>62</sup>	N/A	CTB
4 agents communautaires à ½ temps pendant 3 ans	Public cible : migrant(e)s régularisé(e)s	72	100%	N/A	CTB
<b>Bureau de programme Amuddu / MBI (Ressources humaines mutualisées entre les deux interventions)</b>					
1 Responsable Administratif et Financier (RAF) (Point focal RH)	National	48	100%	N/A	CTB
1 Assistant(e) Financier	National	48	100%	N/A	CTB
1 Secrétaire / comptable	National	48	100%	N/A	CTB
1 Chauffeur	National	48	100%	N/A	CTB
1 ATN expert M&E / Communication / Capitalisation	Assistant(e) Technique National (ATN)	48	80%	20% sur MBI	CTB

<sup>62</sup> Le projet explorera la possibilité d'intégrer dans l'équipe du projet Amuddu et de partager l'expert qui sera recruté par le MCMREAM (et financé par la Belgique sur le Fond d'Etudes et d'Expertise) pour assurer la coordination des bailleurs.

1 Responsable Subsidés et marchés publics	National	48	100%	N/A	CTB
1 AT Junior CTB Communication et partenariats (migration)	International	24	0%	100% sur Programme Junior	CTB

Le projet Amuddu recrutera de l'**expertise technique spécifique** :

- 1 Assistant(e) Technique National, Expert migration / Assistance sociale / Formation Professionnelle, qui travaillera à l'Entraide Nationale, en appui à l'atteinte de l'objectif intermédiaire 1,
- 1 Assistant(e) Technique National, Expert migration et intégration économique/entrepreneuriat qui travaillera à l'ANAPEC, en appui à l'atteinte de l'objectif intermédiaire 2,
- 1 Assistant(e) Technique National, Expert migration et coordination de l'aide qui travaillera au MCMREAM, en appui à l'atteinte de l'objectif intermédiaire 3. Cette ressource pourrait être cofinancée par le Fonds d'Etudes et d'Expertise (50%)
- 4 agents communautaires à ½ temps, issu(e)s de la population cible de l'intervention Amuddu, à savoir les migrant(e)s régularisé(e)s qui feront le relais entre les bénéficiaires finaux et l'EN et travailleront en étroite collaboration avec ses assistants sociaux

L'unité (de gestion) du programme Migration (Amuddu + MBI) sera composée d'un **bureau de programme** qui rassemble les fonctions de support et d'expertise pour appuyer les deux interventions.

Le bureau de programme regroupe des rôles de support aux interventions, notamment dans la gestion des tâches administratives, financières et logistiques, ainsi que celles concernant les ressources humaines et le monitoring & évaluation internes du programme. Il assure la mise en œuvre de ces tâches en faveur des interventions Amuddu et MBI. Il se trouve sous l'autorité hiérarchique du Responsable de programme.

- Un(e) responsable administratif et financier (RAF), responsable hiérarchique des ressources suivantes :
  - Un(e) assistant administratif et financier, partagé(e)
  - Un(e) secrétaire/comptable, partagé(e)
  - Un(e) chauffeur, partagé(e)
  - 1 responsable en charge des marchés publics, des accords spécifiques de mutualisation, des subsides, etc.
- 1 Assistant(e) Technique National, en charge du suivi/évaluation des interventions, de la communication et de la capitalisation, responsable hiérarchique des ressources suivantes :1 Junior AT CTB en Communication et Partenariats, sous réserve de financements disponibles du programme Junior de la CTB et de profil adéquat.
- Consultances ponctuelles selon les besoins

Pour être complet dans la description des ressources disponibles pour l'appui aux interventions, il faut également noter la présence d'une série de **RH mutualisées de la CTB** au Maroc. Celles-ci vont appuyer les interventions dans les différents domaines de gestion et tout au long de leur cycle tant au niveau stratégique, qu'opérationnel ou de support.

- Appui stratégique : développement et entretien des relations institutionnelles globales, gestion

des problèmes, enjeux et risques au niveau central,

- Appui opérationnel : prise en charge des activités de démarrage et de clôture, appui-conseil durant la période d'exécution en matière de contenu de l'intervention et de modalités de mise en œuvre, facilitation et relations institutionnelles...
- Support : Appui-conseil administratif, financier et RH, prise en charge des primo-recrutements, gestion du payroll

Ces fonctions (appui opérationnel et support administratif / financier / RH) peuvent faire l'objet d'un SLA (Service Level Agreement sur base de timesheets trimestrielles) et d'un cofinancement par les interventions, au prorata de leur volume d'activité.

Une architecture des principales fonctions est jointe en annexe (partie 3) du DTF.

### 7.2.1.2 Liste des autres ressources humaines mises à disposition :

Par la partie « partenaire » :

Fonction	Nb de mois	Partie contractante
1 Responsable du changement du programme au sein du MCMREAM ou sa/son délégué(e)	48	Partenaire
1 Responsable du changement de l'intervention Amuddu au sein du MCMREAM ou sa/son délégué(e)	48	Partenaire
1 Point focal au sein du MCMREAM	48	Partenaire
1 Point focal au sein de l'ANAPEC	48	Partenaire
1 Point focal au sein de l'Entraide Nationale	48	Partenaire

## 7.3 Autres ressources et engagements

### 7.3.1 Partie belge

Des appuis seront fournis par des institutions publiques belges, telles le VDAB, BON ou le CPAS de Bruxelles-Ville. Ces appuis sont présentés dans le chapitre relatif aux Accords Spécifiques de Coopération (cf. 8.3.7).

### 7.3.2 Partie Partenaire

Le MCMREAM s'engage à mettre des bureaux à la disposition des intervenants précités.

- Un bureau pour l'Assistant(e) Technique National, Expert migration et coordination de l'aide qui travaillera au MCMREAM, en appui à l'atteinte de l'objectif intermédiaire 3.
- Un bureau pour le programme Migration financé par la Belgique.

L'ANAPEC s'engage à accueillir dans ses locaux .

- 1 Assistant(e) Technique National, Expert migration et intégration économique/entrepreneuriat qui travaillera à l'ANAPEC, en appui à l'atteinte de l'objectif intermédiaire 2,

L'Entraide Nationale s'engage à accueillir dans ses locaux .

- 1 Assistant(e) Technique National, Expert migration / Assistance sociale / Formation Professionnelle, qui travaillera à l'Entraide Nationale, en appui à l'atteinte de l'objectif intermédiaire 1
- 4 agents communautaires à ½ temps

L'intégration du personnel du projet au sein des structures des partenaires facilitera le travail conjoint, contribuera à atteindre un majeur impact des actions et permettra une meilleure appropriation de l'intervention. Au cas où des difficultés seront rencontrées pour cela, les frais relatifs à la location des bureaux seront budgétisés dans le cadre des moyens généraux.

## 8. MODALITÉS D'EXÉCUTION

### 8.1 Cadre Légal

Le cadre légal de l'intervention Amuddu (« Appui à la mise en œuvre de la Stratégie Nationale d'Immigration et d'Asile (SNIA) ») est fixé par :

- La Convention Générale signée entre le Royaume du Maroc et le Royaume de Belgique en date du 26 juin 2002.
- Le Programme de Coopération (2016-2020) signé entre le Royaume du Maroc et le Royaume de Belgique, le 19 mai 2016.

#### Partie marocaine :

La Partie marocaine désigne le Ministère délégué auprès du Ministre des Affaires Etrangères et de la Coopération Internationale Chargé des Marocains Résidant à l'Etranger et des Affaires de la Migration (MCMREAM) en tant qu'entité responsable de l'intervention. Le MCMREAM est représenté par le Ministre ou son Délégué.

Le MCMREAM désigne le Secrétaire Général du MCMREAM comme MCMREAM Sponsor<sup>63</sup>, responsable de la réalisation des résultats et de l'objectif spécifique de l'intervention.

#### Partie belge :

La Partie belge désigne la Direction Générale de la Coopération au Développement et Aide Humanitaire (DGD) en tant qu'entité responsable de sa contribution à l'intervention. La DGD est représentée au Maroc par l'Ambassade de Belgique à Rabat.

La Partie belge confie l'exécution de ses obligations à la Coopération Technique Belge (CTB). A ce titre, une Convention de Mise en Œuvre (CMO) est conclue entre la CTB et l'Etat belge.

La CTB est représentée au Maroc par sa/son Représentant(e) Résident(e).

Le Représentant(e) Résident(e) de la CTB assume le rôle d'Ordonnateur et de Sponsor pour la partie belge.

### 8.2 Cycle de vie de l'intervention

La Convention Spécifique porte sur une durée de 60 mois, à compter de la date de signature de celle-ci.

L'exécution de l'intervention est prévue pour une période de 48 mois.

Le cycle de vie de l'intervention comprend trois phases principales : Préparation, Exécution et Clôture administrative.

Les guides CTB de démarrage et de clôture des interventions constituent les documents de référence pour les phases de préparation, de démarrage et de clôture. Le manuel de gestion administrative et financière de la CTB au Maroc constitue la base de travail pour la phase de mise en œuvre.

---

<sup>63</sup> Cf. chapitre 9.1 pour la description des rôles et responsabilités des sponsors.

## 8.2.1 Préparation

La phase de préparation de l'intervention démarre entre l'approbation technique du DTF par le Comité de pilotage d'une part et la signature de la Convention de Mise en Œuvre (CMO) entre l'état Belge et la CTB d'autre part.

Les actions-clés suivantes doivent être réalisées pendant cette phase de préparation :

- Préparation des démarches réglementaires nécessaires
- Identifications des RH à mobiliser
- Mobilisation de la contrepartie nationale
- Lancement du recrutement des RH
- Préparation d'éventuels marchés (Cahier Spécial des Charges) nécessaires en vue de la Baseline exhaustive
- Préparation d'autres éventuels marchés
- Ouverture du compte principal
- Préparation des achats (CSC) de matériel (dont l'équipement informatique, le mobilier et le véhicule)
- Préparation des conventions de subside avec l'Entraide Nationale et l'ANAPEC.
- Elaboration d'un cahier de charges afin de sélectionner une organisation de la société civile chargée de fournir des allocations pour les migrant(e)s inscrit(e)s aux programmes de FP ou d'accompagnement à l'auto-emploi et de couvrir les frais d'inscription aux FP.
- Préparation des éventuelles collaborations avec des organisations belges.

Les dépenses qui peuvent être effectuées pendant cette phase, dites « avant CMO », peuvent uniquement être des dépenses liées au démarrage de l'intervention. Ces dépenses sont prises en charge par le Fonds de Préparation.

<b>Frais liés à des activités de démarrage</b>	
Etudes :	
• Analyse organisationnelle (EN/ANAPEC) via contrat cadre	€ 20.000
• Premier diagnostic pour l'étude de base	
<b>Frais de personnel</b>	€
Frais de recrutement de personnel	€ 10.000
<b>Frais logistiques</b>	€
Achat matériel ICT	€ 5.000
<b>Total</b>	<b>€ 35.000</b>

Les dépenses liées à la rémunération et au fonctionnement (transport, communication, ...) des experts en coopération technique de la CTB restent également à charge du Fonds de Préparation jusqu'à la signature de la CMO.

## 8.2.2 Exécution

La phase d'exécution se divise en 3 sous-phases : démarrage effectif, mise en œuvre, clôture opérationnelle.

### 8.2.2.1 Démarrage effectif

La phase de démarrage effectif de l'intervention dure 6 mois et se conclut par la validation du rapport de démarrage par le Comité de Pilotage.

Au début de cette phase, l'équipe de l'unité d'intervention prend fonction et le Comité de Pilotage d'ouverture de l'intervention a lieu. Lorsqu'un comité de coordination de programme est déjà en place, le management de l'unité d'intervention y prend rapidement part.

Les actions-clés suivantes doivent être réalisées durant cette étape (certaines assurant la continuité avec des démarches entamées durant la phase de préparation) :

- Finalisation des processus de recrutement de l'assistance technique nationale et installation des RH dans leur fonction
- Ouverture des comptes de l'intervention et l'établissement des mandats du personnel de l'intervention
- Réalisation des formations nécessaires
- Poursuite de marché(s) éventuel(s) relatif(s) à l'établissement de la Baseline exhaustive
- Etablissement du manuel de gestion opérationnelle de l'intervention sur base du présent DTF, le cas échéant également sur base du manuel de gestion opérationnelle du programme, et en faisant référence au manuel de gestion administrative de la CTB applicable pour le programme de coopération bilatéral dans le pays partenaire
- Planification opérationnelle et financière de l'intervention

Le comité de pilotage valide les éléments suivants :

- Le manuel de gestion opérationnelle de l'intervention
- La première planification opérationnelle et financière
- Le plan de travail de la Baseline exhaustive

Le PV de ce comité de pilotage et les éléments qu'elle valide constituent le rapport de démarrage.

### 8.2.2.2 Mise en œuvre

La mise en œuvre opérationnelle de l'intervention démarre à l'approbation du rapport de démarrage par le comité de pilotage et se termine lors de l'approbation par le comité de pilotage du planning de clôture.

### 8.2.2.3 Clôture opérationnelle

La phase de clôture débute au plus tard six mois avant la fin de l'exécution de l'intervention.

**Programmation de la clôture** : trois mois avant la phase de clôture, une planification détaillée des activités et des produits attendus de cette phase est élaborée par le management de l'unité d'intervention et soumise à l'approbation du comité de pilotage.

**Rapport final** : il est rédigé et présenté pour approbation au comité de pilotage dans les trois mois à dater de la fin des activités opérationnelles. Ce rapport final est accompagné des documents de clôture opérationnelle et financière. Une fois ce rapport approuvé, l'unité d'intervention est déchargée.

Six mois avant la fin de la Convention Spécifique, il n'est plus autorisé de procéder à des engagements sans l'accord préalable de l'Ordonnateur.

Au terme de la Convention Spécifique, les dépenses ne sont plus autorisées, sauf si elles sont liées à des engagements actés dans le PV du comité de pilotage de clôture.

### 8.2.3 Clôture Administrative

Le rapport final est mis à jour en fin de période de clôture opérationnelle et est envoyé par la CTB à la DGD pour demande de réception définitive. Une fois ce rapport approuvé par la DGD, l'intervention est administrativement clôturée.

Conformément à la Convention Spécifique, après la clôture financière de l'intervention, les fonds non utilisés sont récupérés par l'Etat belge. A cette fin, la partie marocaine s'engage à reverser à la CTB les soldes bancaires et les montants non éligibles dans un délai de trois mois à partir de l'approbation de la clôture financière par le Comité de Pilotage.

## 8.3 Gestion Opérationnelle de l'intervention

Les modalités pratiques de gestion opérationnelle de l'intervention seront explicitées et détaillées dans un manuel de gestion opérationnelle du programme.

Le manuel de gestion opérationnel précisera notamment les niveaux et mandats de responsabilité entre les structures organisationnelles d'intervention et celles du programme, et cela selon le double principe de subsidiarité et de suppléance.

La **subsidiarité** vise à déterminer le niveau le plus pertinent pour exercer ses responsabilités, dans la recherche d'une plus grande efficacité/efficience. Les actions de décision sont déléguées au niveau le plus proche de l'exécution, sauf si :

- elles peuvent être exercées de manière plus efficace/efficente à un niveau supérieur (économies d'échelle, capacité d'influence, etc.)
- elles visent des contrôles devant nécessairement être faits par un niveau supérieur (assurance)

La **suppléance** prévoit l'intervention du niveau supérieur uniquement lorsqu'une décision dépasse le mandat du niveau inférieur, ou suppose qu'une action spécifique soit nécessaire.

### 8.3.1 Planification opérationnelle

Chaque année, une planification opérationnelle et financière pour l'année suivante est préparée par la direction de l'intervention en concertation avec l'unité de Programme et validée par le Comité de Pilotage.

Cette planification annuelle comprend les quatre éléments suivants :

- La planification des activités
- La planification des marchés publics
- La planification des accords de subsides
- La planification financière

Elle se fera selon les procédures et modèles fournies par la CTB. La planification opérationnelle suivra le format du cadre de résultats et servira de base pour la programmation financière.



### **8.3.2 Gestion des ressources humaines**

#### **Responsabilités :**

- Les assistants techniques internationaux financés par la contribution belge sont recrutés et engagés par la CTB.
- Chaque partenaire (CTB et Maroc) est responsable pour le recrutement et la sélection du personnel local qu'il engage.
- La partie qui engage le travailleur est responsable de toute l'administration liée au contrat de travail.
- Le suivi et l'évaluation du Responsable du Changement du Programme et du Responsable du Changement de l'Intervention Amuddu au sein du MCMREAM relèvent de la responsabilité du partenaire. Le suivi et l'évaluation du Responsable du Programme CTB relèvent de la responsabilité de la CTB. Toute information et contribution lors de cet exercice par l'autre partie sera la bienvenue.
- La direction de l'intervention (composée du Responsable du Changement du Programme et du Responsable du Changement de l'intervention Amuddu au sein du MCMREAM et du Responsable de Programme CTB) est responsable pour le suivi et l'évaluation des collaborateurs de l'intervention dont ils sont les supérieurs hiérarchiques (voir organigramme).

#### **Ouverture des postes et recrutement :**

- Tout poste est ouvert aux femmes et aux hommes et les femmes sont encouragées à postuler.

#### **Législation qui régit les contrats de travail :**

- Les contrats du personnel international sont régis par la législation belge.
- Les contrats du personnel national sont régis par la législation marocaine.
- Les contrats de consultance ou d'expertise perlée liés à un appel d'offre sont régis par les règles belges en matière de marchés publics.

#### **Prolongation de contrat :**

- Les prolongations de contrat au sein de l'Unité de Programme doivent obtenir l'accord du Responsable du Changement du Programme et du Responsable de Programme CTB.
- Les autres prolongations de contrat au sein de l'expertise technique spécifique à l'intervention Amuddu doivent obtenir l'accord du Responsable de Programme CTB et du Responsable du Changement de l'intervention Amuddu, ainsi que de l'institution signataire du contrat.

#### **Missions :**

- Les missions du Responsable de Programme CTB sont approuvées par le Représentant(e) Résident(e).
- Les missions du Responsable du Changement de l'intervention sont approuvées par son responsable hiérarchique.
- Toutes les missions des autres membres de l'équipe de l'intervention sont approuvées par le Responsable du Changement de l'intervention et le Responsable de Programme CTB.

- Toutes les missions des membres de l'Unité de Programme sont approuvées par le Responsable de Programme CTB.
- Les missions à l'étranger financées par la contribution belge sont soumises à l'approbation du Représentant(e) Résident(e) de la CTB.
- Les modalités pour l'établissement des ordres et rapports de missions ainsi que les taux et procédures applicables en matière de per diem et de frais de missions sont indiqués dans le manuel de gestion administrative applicable aux interventions de coopération entre le Maroc et la Belgique.

### **8.3.3 Mandats**

Le budget de l'intervention étant géré selon la modalité « Régie », la CTB est responsable pour l'engagement et le paiement sur l'ensemble des lignes budgétaires.

### **8.3.4 Gestion financière**

#### **8.3.4.1 Comptes bancaires**

Dès la signature de la Convention Spécifique, et pour l'exécution des paiements liés à des lignes budgétaires avec la mention 'REGIE', la CTB ouvrira des comptes sur lesquels seul le personnel de la CTB aura le pouvoir de signature.

#### **8.3.4.2 Transferts de fonds**

Dès la notification de la Convention de Mise en Œuvre entre l'Etat belge et la CTB, un premier transfert sera fait par la CTB sur le compte principal.

Afin de recevoir les transferts suivants, l'intervention doit introduire un appel de fonds à la représentation locale de la CTB, selon les procédures de la CTB.

Le montant de l'appel de fonds correspond aux besoins estimés en trésorerie pour le trimestre suivant. Le transfert de fonds effectué par la CTB se fait au début du trimestre et éventuellement en plusieurs tranches. En cas d'urgence, l'intervention peut introduire un appel de fonds anticipé en en justifiant le besoin.

Le transfert de fonds se fait uniquement aux conditions suivantes :

- La comptabilité du trimestre précédant l'introduction de l'appel doit être transmise à la CTB
- Tous les rapports exigés doivent être transmis à la CTB
- Le plan d'actions et le suivi d'audit et/ou MTR doivent être mis à jour

Les règles de gestion de la trésorerie de la CTB (transferts vers comptes opérationnels, gestion des caisses, ...) sont d'application.

#### **8.3.4.3 Dépassements budgétaires et changements budgétaires**

Le budget de l'intervention donne les contraintes budgétaires dans lesquelles l'intervention doit être exécutée.

Le montant total du budget de la Partie belge ainsi que celui de la Partie marocaine de l'intervention tels que définis dans ce document et dans la convention spécifique ne peuvent être modifiés que moyennant un échange de lettres entre les signataires de la convention spécifique (cf point 8.5 « adaptation du DTF » ci-après.

Pour le budget de la Partie belge, des dépassements au niveau du budget total par mode d'exécution ou du budget total des moyens généraux ne sont pas autorisés sauf accord du Comité de Pilotage sur la base d'une proposition de changement budgétaire élaborée par l'équipe d'intervention selon les procédures de la CTB. Une proposition de changement budgétaire est également nécessaire dans les cas suivants :

- au niveau d'un résultat ou d'une rubrique des moyens généraux (Z-01, Z-02, etc.), si le montant du dépassement est supérieur à 10% du dernier budget approuvé pour ce résultat ou cette rubrique.
- au niveau d'une ligne budgétaire, si le montant du dépassement est supérieur à 20% du montant du dernier budget approuvé sur cette ligne et est strictement supérieur à 50.000€.

Pour ces changements budgétaires, un accord en comité de pilotage est également requis.

Au niveau du budget annuel de la Partie belge, il n'y a pas de contraintes, excepté pour les moyens généraux où le budget annuel ne peut pas être dépassé de plus de 5%.

La réserve budgétaire du budget de la Partie belge peut uniquement être utilisée après accord préalable du Comité de Pilotage.

L'intervention doit assurer un bon contrôle et un suivi budgétaire réguliers des engagements afin d'anticiper la gestion des éventuels changements budgétaires nécessaires.

#### **8.3.4.4 Comptabilité et justification de dépenses**

Mensuellement, la comptabilité doit être élaborée et approuvée selon les procédures de la CTB. L'outil à utiliser est l'outil fourni par/ou convenu avec la CTB. La comptabilité doit être signée pour accord par la direction de l'intervention, excepté pour les comptes gérés par la CTB seule. La comptabilité à envoyer à la représentation locale de la CTB comprend un fichier électronique et si exigé, les pièces justificatives ainsi que les extraits bancaires et états de caisse. Les documents comptables doivent être à jour, précis et fiables et être conformes aux normes et règles comptables en vigueur.

Une dépense éligible est une dépense :

- identifiable, attestée par des pièces justificatives probantes, comptabilisée conformément aux standards en vigueur
- en lien avec les activités et les critères définis dans le DTF et nécessaire pour l'atteinte des résultats
- prévue dans le budget et imputée sur la ligne budgétaire adéquate
- répondant aux principes de bonne gestion financière

#### **8.3.4.5 Gestion des biens et des stocks**

Chaque bien et équipement acquis par l'intervention doit recevoir un numéro d'inventaire et doit être consigné dans un registre d'inventaire. Chaque semestre, un inventaire formel doit être réalisé et signé par la direction de l'intervention. L'utilisation du bien est strictement limitée aux activités de l'intervention.

En cours d'intervention, il peut être transféré sous tutelle et patrimoine d'une structure partenaire sur base d'un acte de transfert formel et suivant les procédures de la CTB.

Un suivi exhaustif des stocks doit être réalisé afin d'assurer que tous les mouvements sont autorisés, suivis sur des supports adéquats et régulièrement contrôlés. La direction de l'intervention doit assurer un contrôle formel mensuel des stocks.

A la fin de l'intervention, l'affectation du matériel, des équipements et des stocks divers sera définie dans le PV du Comité de Pilotage de clôture.

### **8.3.5 Gestion des Marchés Publics**

La CTB ainsi que le MCMREAM sont des organismes de droit public. A cet égard, ils ont l'obligation de respecter la Loi sur les marchés publics et d'appliquer pour tout achat les principes de transparence, mise en concurrence et d'égalité de traitement entre candidats.

La législation belge en matière de marchés publics est d'application pour les achats financés sur les lignes budgétaires en régie, c'est-à-dire l'intégralité du budget de l'intervention.

La gestion des marchés publics nécessite une planification rigoureuse et un suivi précis. Les marchés publics gérés par l'intervention seront par conséquent une composante du monitoring opérationnel trimestriel (état d'avancement et planification opérationnelle).

Les équipes d'intervention jouent un rôle-clé tant au niveau de l'élaboration du Dossier d'Appel d'Offres que de l'évaluation des offres reçues. Elles veillent à la bonne définition des critères de sélection et d'attribution.

### **8.3.6 Gestion des conventions de subsides**

En vertu de l'article 8 de la loi CTB, la CTB pourra financer un ou plusieurs organisme(s) tiers pour la réalisation d'une partie des activités de l'intervention ou d'une action propre de cet organisme, action contribuant à l'atteinte des objectifs de l'intervention.

L'octroi de subsides se fera conformément aux modalités décrites dans le Guide CTB pour l'élaboration et le suivi des Conventions de subsides.

Les organismes publics ou privés bénéficiaires de subsides sont appelés « bénéficiaires contractants ». Les bénéficiaires des actions financées au moyen du subside sont appelés les « bénéficiaires finaux ».

#### **8.3.6.1 Subsides identifiés dans ce DTF**

Pour chaque subside envisagé, une ligne budgétaire dédiée est clairement identifiée dans le budget, de même que la modalité d'octroi, le bénéficiaire contractant, son statut et le nombre de bénéficiaires finaux concernés.

Les conventions de subsides identifiées dans le cadre de l'intervention sont indiquées dans le tableau ci-dessous :

No.	No. Ligne budgétaire	Intitulé de l'activité	Budget (€)	Modalité d'octroi	Bénéficiaire Contractant	Statut (public /privé)	Nb de bénéficiaires finaux
1	A 01 03	Les vulnérabilités des migrant(e)s en termes d'employabilité et les mesures d'atténuation pour l'intégration des migrant(e)s dans les programmes de FP sont identifiées	405.000 €	Octroi direct.	Entraide Nationale	Public	220
2	A 02 04	Les initiatives d'auto-emploi par des migrant(e)s sont financées	210.000 €	Octroi direct.	Entraide Nationale	Public	150
<p>Comme mentionné en point 3.2.2, l'Entraide Nationale est un établissement public sous la tutelle du Ministère de la Famille, de la Solidarité, de l'Égalité et du Développement social (MFSEDS). Elle a pour mission d'apporter toute forme d'aide et d'assistance aux populations et de concourir à la promotion familiale et sociale. Son intervention s'organise autour de trois fonctions principales : 1) l'écoute, l'orientation et l'accompagnement des personnes en situation de précarité ; 2) les prestations sociales ; et 3) la veille et l'intelligence sociale.</p> <p>Suite à une convention entre le MCMREAM et le MFSEDS, dans laquelle ce dernier s'engage notamment à intégrer la question de la migration et de l'asile dans les programmes d'autonomisation économique et d'insertion sociale, l'Entraide nationale a intégré la population migrante parmi les bénéficiaires de ses programmes sociaux.</p> <p>La collaboration avec l'Entraide nationale s'inscrit parfaitement dans l'approche préconisée par les conventions de subsides, à savoir le financement d'un partenaire tiers pour la réalisation d'activités contribuant à l'atteinte des objectifs de l'intervention, activités faisant intégralement partie du mandat du bénéficiaire-contractant, ici public, dans un souci d'appropriation et de durabilité.</p>							
3	A 02 03	Le recrutement des migrant(e)s est encouragé par des mesures d'incitation	180.000 €	Octroi direct.	ANAPEC	Public	150
<p>Comme mentionné en point 3.2.3, l'Agence Nationale de Promotion de l'Emploi et des Compétences (ANAPEC) est un établissement public doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière, sous la tutelle du Ministère du Travail et de l'Insertion Professionnelle. L'ANAPEC est en outre chargée de procéder à la mise en relation de l'offre et de la demande d'emploi, d'assurer l'accueil, l'information et l'orientation des demandeurs d'emploi et des jeunes entrepreneurs pour la réalisation de leurs projets économiques et de mettre en place des programmes d'adaptation professionnelle et de formation - insertion dans la vie active en liaison avec les employeurs et les établissements de formations. Le financement de « contrats aidés » pour favoriser l'embauche des publics-cibles défavorisés est entre autres une activité mise en œuvre avec succès par l'ANAPEC.</p> <p>Lors des dernières années, plusieurs actions ont été réalisées par l'ANAPEC en vue de faciliter l'insertion économique des migrant(e)s au Maroc (dans le cadre des programmes IDMAJ, TAHFIZ, SHARAKA, etc.).</p> <p>Ses missions, ses expériences passées en faveur des migrants et son réseau étendu d'agences en font un partenaire étatique incontournable pour l'atteinte des résultats de l'intervention et la mise en œuvre de mesures d'incitation auprès d'employeurs potentiels.</p>							
4	A01 04	Les frais d'inscription aux programmes FP des migrant(e)s sont couverts	30.000€	Appel à propositions	ONG	Privé	150

No.	No. Ligne budgétaire	Intitulé de l'activité	Budget (€)	Modalité d'octroi	Bénéficiaire Contractant	Statut (public /privé)	Nb de bénéficiaires finaux
<p>Afin de faciliter l'intégration des migrant(e)s aux programmes de formation professionnelle, des fonds seront également disponibles pour couvrir les frais d'inscription à des formations professionnelles auprès des opérateurs payants. La pertinence de cette formation pour le migrant(e) et la motivation de ce dernier devront être évalués par le MCMREAM, l'EN et l'ANAPEC, en partenariat avec la CTB. Cette action pourra être mise en œuvre en partenariat avec une organisation de la société civile. Cette organisation assurera également le suivi des migrant(e)s et leur accompagnement pendant la formation, mais aussi dans leur parcours vers l'emploi.</p> <p>Critères d'éligibilité :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bénéficiaire-contractant de statut public ou privé sans but lucratif.</li> <li>- Mandat / Mission du bénéficiaire-contractant en adéquation avec l'objet du subside.</li> <li>- Capacités adéquates prouvées en matière de gestion : gestion comptable et financière, mécanismes de contrôle interne et externe, <i>procurement</i>, gestion des ressources humaines, etc.</li> </ul> <p>Critères d'évaluation :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Réalisme et faisabilité de la proposition.</li> <li>- Conformité de la proposition par rapport aux objectifs de l'intervention.</li> <li>- Conformité de la proposition aux principes de droits humains.</li> <li>- Coût global et éligibilité des coûts.</li> <li>- Rapport qualité prix.</li> </ul>							
5	A02 06	<b>Des actions pilotes innovantes sont menées pour améliorer l'intégration économique des migrant(e)s sur base des leçons apprises</b>	<b>Coût total de la ligne budgétaire : 450.000€.</b>	<b>Appel à propositions</b>	<b>ONG</b>	<b>Privé</b>	<b>Indéterminé</b>
<p>Comme mentionné dans le chapitre 4.3.3.2, l'intervention vise à identifier et à appuyer des initiatives innovantes visant l'intégration économique des migrant(e)s. Pour cela, le projet essaiera d'identifier des opportunités de partenariat avec le secteur privé non lucratif pour développer ce type d'initiatives.</p> <p>Plusieurs ONG (nationales et internationales) sont fortement impliquées dans un appui de proximité aux migrants. Leur proximité et leur expérience en font des partenaires clés pour ce type d'approche.</p> <p>Les initiatives éventuellement financées par cet appel à propositions seront documentées afin de les insérer dans l'apprentissage institutionnel (sous l'OI 3).</p> <p>L'appel à proposition reposera sur les critères suivants, qui pourront être affinés au cours de la mise en œuvre :</p> <p>Critères d'éligibilité :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bénéficiaire-contractant de statut public ou privé sans but lucratif.</li> <li>- Mandat / Mission du bénéficiaire-contractant en adéquation avec l'objet du subside.</li> <li>- Capacités adéquates prouvées en matière de gestion : gestion comptable et financière, mécanismes de contrôle interne et externe, <i>procurement</i>, gestion des ressources humaines, etc.</li> </ul>							

No.	No. Ligne budgétaire	Intitulé de l'activité	Budget (€)	Modalité d'octroi	Bénéficiaire Contractant	Statut (public /privé)	Nb de bénéficiaires finaux
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacités d'absorption du bénéficiaire-contractant par rapport au montant du subside.</li> <li>- Expériences préalables en matière d'appui aux personnes migrantes et, en particulier, d'intégration économique de ces dernières.</li> <li>- Précédente expérience avec un bailleur international.</li> </ul> <p>Critères d'évaluation :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Réalisme et faisabilité de la proposition.</li> <li>- Conformité de la proposition par rapport aux objectifs de l'intervention.</li> <li>- Conformité de la proposition aux principes de droits humains.</li> <li>- Degré d'innovation dans le domaine de l'intégration économique.</li> <li>- Impact attendu en faveur des populations migrantes.</li> <li>- Potentiel de réplcation de l'initiative.</li> <li>- Coût global et éligibilité des coûts.</li> <li>- Rapport qualité prix.</li> </ul>							

L'opportunité de signer ce type de convention devra être confirmée par l'équipe d'intervention au moment de l'exécution, en approfondissant l'analyse (cf. Guide Conventions de Subsidés), en motivant pourquoi, en l'espèce, le régime marchés publics n'est pas d'application, et en confirmant que le choix de l'organisme partenaire est toujours pertinent (continuité institutionnelle, compétences maintenues, capacités suffisantes etc...). Une analyse organisationnelle de l'EN et de l'ANAPEC sera réalisée afin de préciser les modalités d'accompagnement et de reporting des conventions de subsidés.

#### **Cas particulier où les bénéficiaires contractants ne sont pas identifiés nominativement dans ce DTF**

Pour chaque subside pour lequel le bénéficiaire-contractant n'est pas identifié dans le tableau ci-dessus, il sera nécessaire d'obtenir une approbation préalable du COPIL sur la base d'une justification clairement argumentée, consignée dans un PV.

En outre :

- 1) Pour les conventions de subsidés d'un budget inférieur ou égal à 500.000€, la CTB informera l'Etat Belge. Pour ce faire, le Représentant Résident transmettra de manière régulière à l'ambassade belge la liste des bénéficiaires de conventions de subsidés y compris l'objet et le montant de ces conventions.
- 2) Les conventions de subsidés d'un budget supérieur à 500 000 EUR avec un bénéficiaire ne figurant pas dans le DTF seront soumises à l'approbation de l'administration belge.

#### **8.3.6.2 Cas où un subside n'est pas identifié dans le DTF**

Si le recours à une Convention de Subsidés n'est pas envisagé dans ce DTF mais émane d'une proposition de la direction de l'intervention en cours d'exécution, il est nécessaire d'obtenir une

approbation du COPIL, consignée dans un PV, sur base d'une argumentation claire motivant pourquoi en l'espèce, le régime de marchés publics n'est pas d'application. Les modalités ci-dessus concernant l'information à l'Etat belge sur les bénéficiaires de subsides ou l'approbation des bénéficiaires par le Ministre de la Coopération sont naturellement d'application.

### 8.3.7 Gestion Accords Spécifiques de Coopération (ASC)

Les accords de coopération dits « public-public » ou 'coopération horizontale' avec un partenaire public, peuvent se concrétiser pour la CTB par des 'accords-cadres de mutualisation' (ACM), opérationnalisés par des 'accords spécifiques de coopération' (ASC).

Ce type d'accord sera retenu dans le cas où l'intervention souhaite favoriser les synergies d'expertise publique émanant des autres pouvoirs publics à priori belges même si une coopération avec un pouvoir adjudicateur non belge est également possible.

Pour ce type d'accords, l'intérêt public et la notion de 'non-profit' sont mis en avant. Les pouvoirs adjudicateurs coopèrent en vue d'assurer conjointement l'exécution de missions de service public.

La signature d'ASC se fera selon les modalités décrites dans le Guide ACM/ASC de la CTB.

#### 8.3.7.1 Cas où un ASC est identifié nominativement dans ce DTF

Les ASC identifiés dans le cadre de l'intervention sont indiqués dans le tableau ci-dessous :

Pour chaque ASC envisagé, une ligne budgétaire dédiée est clairement identifiée dans le budget (voir ...), de même que l'ACM dans lequel l'ASC s'inscrit et le nom de l'entité partenaire.

No.	No. Ligne budgétaire	Intitulé de l'activité	Budget estimé (€)	ACM	Institution publique belge
1	A.1.6. A.2.8.	<i>De l'expertise pointue permet le renforcement des capacités de l'EN et de l'ANAPEC</i>	<i>En fonction de l'appui sollicité</i>	<i>Oui</i>	VDAB
2	A.1.6.	<i>De l'expertise pointue permet le renforcement des capacités de l'EN</i>		<i>Non</i>	BON (aucun ACM pour l'instant)
3	A.1.6.	<i>De l'expertise pointue permet le renforcement des capacités de l'EN</i>		<i>Non</i>	CPAS de Bruxelles (aucun ACM pour l'instant)
4	A.2.8.	<i>De l'expertise pointue permet le renforcement des capacités de l'ANAPEC</i>		<i>Oui</i>	SYNTRA

L'opportunité de signer ce type d'accord devra être confirmée par l'équipe de l'intervention au moment de l'exécution, en approfondissant l'analyse (cf. Guide ACM/ASC), en motivant pourquoi le régime de marchés publics n'est pas d'application et en confirmant que le choix du partenaire est toujours pertinent



(synergie d'expertise publique, mise en avant de la valeur ajoutée bidirectionnelle de la collaboration, etc.)

### 8.3.7.2 Cas où un ASC n'est pas identifié nominativement dans ce DTF

Un partenariat sous forme d'ACM/ASC peut être envisagé en cours d'exécution. Il ne doit pas nécessairement être identifié durant la formulation. Dans ce cas, l'équipe d'intervention devra obtenir l'accord du Comité de Pilotage et suivre la procédure telle que décrite dans le guide ACM/ASC afin d'initier le processus.

Deux situations peuvent se présenter :

- Soit il existe déjà un ACM avec le partenaire souhaité, et l'équipe pourra directement initier la procédure relative à la mise en place d'un ASC pour l'activité souhaitée ;
- Soit aucun ACM n'a encore été signé entre la CTB et l'institution publique avec laquelle on souhaite développer une synergie. Dans ce cas, l'équipe d'intervention initie le processus pour que la CTB envisage la conclusion d'un Accord-cadre de Mutualisation correspondant.

### 8.3.7.3 Validation d'un ASC

La règle générale pour la gestion d'un ASC est de respecter les procédures en vigueur pour l'engagement et le suivi de dépenses à la CTB.

Comme toute dépense, les dépenses relatives aux ASC doivent être planifiées dans les outils de planification.

Les ACM/ASC seront signés 'en régie', c'est-à-dire que seule la CTB est en mesure de signer l'ASC en tant qu'autorité contractante et en utilisant le système belge.

Le suivi et le contrôle des paiements sont faits en conformité avec les procédures en vigueur à la CTB.

## 8.4 Monitoring et Revues

Le Monitoring et les Revues soutiennent les besoins de redevabilité, d'apprentissage continu et de pilotage stratégique.

Le monitoring de l'intervention se fait de manière concertée au niveau du comité de coordination du Programme sous la responsabilité du Responsable du Programme et du Responsable du Changement du Programme.

(Cfr le guide CTB « More Results » de la CTB pour toute directive et check-lists)

	Responsabilité	Système	Fréquence	Utilisateurs
<b>Baseline exhaustive</b>	Unité d'intervention	CTB	Unique	Intervention, comité de pilotage, CTB Rep Office
<b>Monitoring opérationnel</b>	Unité d'intervention	CTB	Trimestriel	Intervention, CTB Rep Office ainsi que le comité de pilotage
<b>Monitoring des résultats</b>	Unité d'intervention	CTB	Annuel	Intervention, CTB Rep Office, comité de pilotage, ambassade

<b>Revue à Mi-parcours</b>	CTB HQ : Conseiller OPS/Externes	CTB	Unique	Intervention, CTB, comité de pilotage, DGD
<b>Revue Finale</b>	CTB HQ : Conseiller OPS/Externes	CTB	Unique	Intervention, CTB, comité de pilotage, DGD
<b>Monitoring final</b>	Unité d'intervention	CTB	Unique	Intervention, CTB Rep Office, Comité de pilotage, DGD

#### 8.4.1.1 Baseline exhaustive

Dès le démarrage de l'intervention, le cadre de monitoring défini dans ce DTF devra faire l'objet d'une appropriation par l'équipe d'intervention. Il s'agira d'avoir une matrice de monitoring complète indiquant la situation de référence et la valeur cible des différents indicateurs de l'intervention. Le cadre du monitoring de l'intervention sera aligné sur les systèmes/méthodologies existants (si possible).

Un rapport de la baseline exhaustive est établi selon le calendrier défini dans la phase de démarrage au maximum 9 mois après le comité de pilotage d'ouverture. Il est présenté au comité de pilotage qui en prend acte et approuve la façon dont l'intervention effectuera le monitoring de ses résultats.

Le rapport de la Baseline exhaustive contient les éléments suivants :

- Matrice de monitoring
- Plan de gestion des risques
- Planning opérationnel mis à jour

#### 8.4.1.2 Monitoring opérationnel trimestriel (Monop)

Le monitoring opérationnel trimestriel dérive de la planification annuelle.

Chaque année une planification opérationnelle et financière pour l'année suivante est préparée par la direction de l'intervention et validée par le comité de pilotage.

Le monitoring opérationnel est un processus continu basé sur cette planification et consolidé chaque trimestre.

Le Monitoring trimestriel comprend :

- La planification des activités et sa mise à jour
- La planification financière et sa mise à jour
- La planification des marchés publics et des accords de subsides
- L'état d'exécution des activités et dépenses prévues au trimestre précédent
- Le suivi de la gestion des risques
- Le suivi de la gestion des ressources humaines de l'intervention
- Le suivi des décisions du comité de pilotage

Elles se feront selon les procédures et modèles fournis par la CTB.

#### **8.4.1.3 Monitoring annuel des résultats**

Le Monitoring des résultats traite la partie « stratégique » du cadre de résultats sur base annuelle: outputs – outcome(s) et, dans une moindre mesure, le niveau de l'impact.

Le rapport de résultats constitue une base essentielle pour le suivi de l'intervention et de ses éventuels ajustements (tant au niveau du budget qu'au niveau des activités, du chronogramme, des indicateurs, etc.). Ce rapport est cosigné par le/la Responsable du Changement de l'Intervention et le/la Responsable de l'Intervention.

Le comité de pilotage valide ou rejette les recommandations (pilotage stratégique).

#### **8.4.1.4 Monitoring final (Rapport final)**

Le monitoring final garantit la transmission à l'organisation partenaire et à la CTB ainsi qu'aux autres membres du comité de pilotage, des éléments clés de la performance de l'intervention et veille à ce que les leçons apprises soient enregistrées dans leur mémoire institutionnelle. En outre, le rapport final déclenche la clôture administrative de l'intervention par l'Etat Belge

Contenu :

- Résumé des résultats obtenus à la fin de la mise en œuvre d'une intervention
- Documentation sur les enseignements tirés
- Vue d'ensemble des informations administratives et financières

Le rapport final doit être achevé au plus tard 1 mois avant le comité de pilotage de clôture.

Après approbation par le comité de pilotage, le rapport final est transmis à l'Ambassade belge.

#### **8.4.1.5 Revues et Audits**

**Revues :**

La fonction principale des exercices de revue à Mi-Parcours et Finale est de fournir un point de vue extérieur sur la performance de l'intervention ainsi que d'analyser en profondeur le processus de développement en cours ou terminé. Les revues sont ainsi utilisées pour :

- analyser s'il est nécessaire de réorienter les interventions afin d'atteindre l'objectif spécifique
- fournir les informations nécessaires à la prise de décisions stratégiques
- identifier les enseignements tirés et y réfléchir.

Étant réalisées par un acteur externe indépendant, les revues jouent un rôle important dans la redevabilité sur la performance de l'intervention. Les revues sont pilotées par la CTB-Bruxelles selon les processus en vigueur. Les Revues doivent être présentées en comité de pilotage afin de juger et déterminer quelles recommandations sont retenues, qui est responsable et qui va les suivre (ces décisions sont intégralement reprises dans le PV du comité de pilotage).

En outre, les deux gouvernements pourront chacun, le cas échéant, procéder à une évaluation externe de l'atteinte des objectifs et des différents aspects de l'exécution de l'intervention.

**Audits :**

L'intervention doit être auditée au minimum une fois sur la durée de mise en œuvre des activités<sup>64</sup>.

---

<sup>64</sup> Par prudence, un montant pour le financement de deux audits sera prévu dans le budget de l'intervention.

L'audit portera sur :

- la vérification que les comptes de l'intervention reflètent bien la réalité
- la maturité du système de contrôle interne et le respect des procédures
- la vérification de l'utilisation économique, efficiente et efficace des moyens de l'intervention

Le Comité de Pilotage peut demander des audits supplémentaires s'il les juge nécessaires. Le comité de pilotage charge la CTB de l'élaboration des termes de référence et de la sélection de la firme d'audit. La firme d'audit doit être une firme certifiée (selon les standards internationaux) indépendante. Le rapport d'audit sera communiqué par la CTB au comité de pilotage. La direction de l'intervention doit élaborer un plan d'actions afin d'améliorer le système de contrôle interne et prouver que des mesures correctives ont été entreprises et appliquées.

De plus, chaque année, les comptes de la CTB sont audités par un collège de commissaires. Dans ce cadre, les commissaires réalisent également des audits des interventions cogérés par la CTB. Le comité d'audit de la CTB peut aussi demander qu'une intervention soit auditée par l'auditeur interne de la CTB.

Tous les rapports d'audit seront partagés entre les parties et présentés au comité de pilotage. Les audits peuvent être réalisés de manière conjointe.

## **8.5 Adaptation du DTF**

Pour toute adaptation relative à l'objectif spécifique de l'intervention, la durée ou le budget total définis dans la convention spécifique, une demande motivée doit être introduite par le partenaire auprès de l'Etat belge après avoir reçu l'accord du Comité de pilotage. Si la Belgique accepte la demande, il est procédé à un échange de lettres signées par les deux parties.

Pour les aspects ci-dessous, l'approbation préalable du Comité de pilotage est requise :

- Modification des formes de mise à disposition de la contribution de la Partie belge et de la Partie marocaine
- Modification des résultats
- Propositions de changement budgétaires
- Modification des compétences, attributions, composition et mode de fonctionnement du Comité de pilotage
- Modification du mécanisme d'approbation des adaptations du DTF
- Modification des indicateurs de résultats et d'objectif spécifique
- Modification des modalités financières de mise en œuvre de la contribution des parties

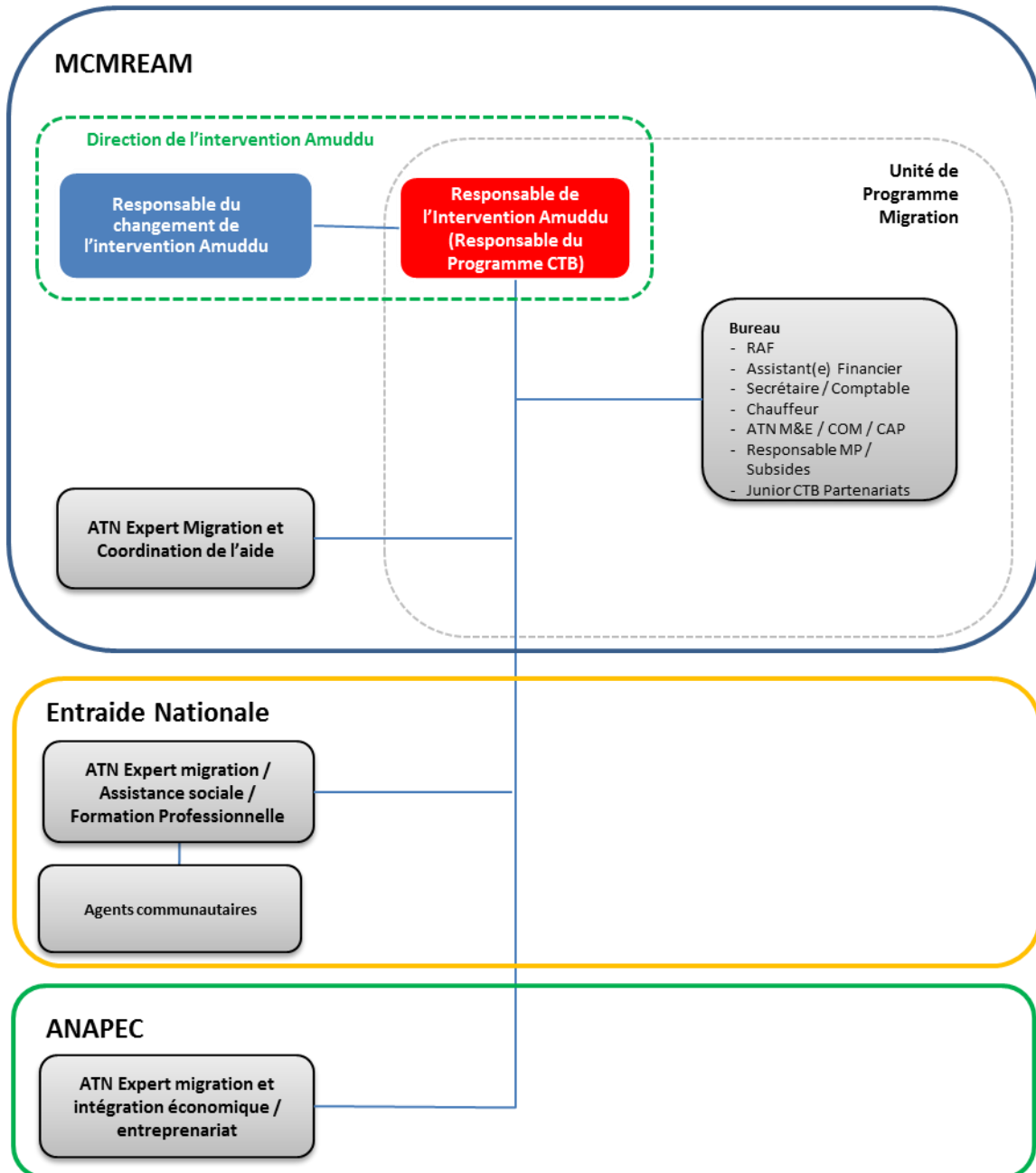
Pour toute autre adaptation du DTF, l'entité marocaine responsable de l'exécution de l'intervention et la CTB peuvent en cours d'intervention adapter le présent Dossier Technique et Financier, en fonction de l'évolution du contexte et du déroulement de l'intervention.

Dans tous les cas, la CTB informe l'Ambassade belge si de telles modifications sont apportées.

## 9. PILOTAGE, SUIVI ET CADRE ORGANISATIONNEL

### 9.1 Structure organisationnelle de l'Intervention

#### 9.1.1 Présentation générale



## 9.1.2 Structures organisationnelles spécifiques à l'intervention

### 9.1.2.1 Direction de l'intervention Amuddu

La direction de l'intervention Amuddu est composée des profils suivants :

- **Le/la Responsable de l'Intervention Amuddu qui est également/la Responsable du Programme CTB** (dont les responsabilités sont décrites en partie 1 du DTF).
- **Le/la Responsable du Changement de l'Intervention Amuddu au sein du MCMREAM.** Celui-ci porte donc, pour la partie marocaine, la responsabilité de l'exécution de l'intervention en vue d'atteindre l'objectif spécifique, tel que stipulé dans la Convention Spécifique et dans ce DTF.
- Dans le cas où le cumul des fonctions demandées aux partenaires lui impose des contraintes de disponibilité difficiles à tenir, il est proposé que le responsable du changement de l'intervention Amuddu au sein du MCMREAM délègue tout ou une partie de ses responsabilités au niveau de l'intervention à un(e) **délégué(e) Amuddu**.

Ces personnes forment la Direction de l'intervention.

#### Principales responsabilités :

- Réalisation des résultats en vue d'atteindre l'objectif spécifique.
- Organisation et exécution des activités de l'intervention sous leur responsabilité directe.
- Gestion administrative et financière de l'intervention.
- Monitoring de l'intervention.
- Gestion des risques.
- Planification opérationnelle et financière annuelle et adaptation de cette planification en fonction de l'évolution de l'intervention.
- Suivi de l'exécution des planifications et en particulier le respect du calendrier d'exécution de la planification (études, lancement des marchés, réceptions).
- Etude des problèmes de gestion des ressources (humaines, financières ou matérielles) ou d'interprétation de la Convention Spécifique ou du Dossier Technique et Financier qui se poseraient pour le bon déroulement de l'intervention avant de les soumettre au Comité de Pilotage pour prise de décision.

### 9.1.2.2 Comité technique d'orientation et de suivi (CTOS)

#### Composition

Le CTOS est composé des représentants des institutions suivantes :

- Responsable du Changement du Programme au sein du MCMREAM
- Responsable du Changement de l'intervention Amuddu ou son remplaçant (MCMREAM)
- Point focal de l'Entraide Nationale
- Point focal de l'ANAPEC
- Point focal de l'ONG sélectionnée

- Responsable de Programme (CTB)

Le CTOS peut inviter, en qualité d'observateur ou d'expert, toute autre personne qui apporte une contribution à l'intervention.

**Principales responsabilités :**

- La remise d'avis techniques ou de recommandations quant à la conduite des activités.
- La formulation de suggestions et de recommandations qui seront soumises à la validation du Comité de Pilotage (notamment s'agissant d'une éventuelle adaptation de la stratégie, du budget ou des modalités de gestion).

**Modes de fonctionnement :**

Le mode de fonctionnement du CTOS est fixé comme suit :

- Le CTOS est convoqué par la Direction de l'Intervention.
- Le CTOS se réunit ordinairement chaque semestre (avant le Comité de Pilotage), ou de façon extraordinaire à la demande d'un des membres adressée à la Direction de l'intervention.
- Un compte rendu sera élaboré par l'Unité de Programme.
- La Direction de l'intervention recense les engagements particuliers des parties, les décisions et les recommandations devant être validées par le comité de pilotage ou les points de désaccord devant être arbitrés par le comité de pilotage.

## 10. CHRONOGRAMME

Voir budget.

## PARTIE III : ANNEXES

Les annexes comprennent les documents suivants :

- Le cadre de résultats complet (PG et interventions)
- Tableau d'éléments de la *baseline*
- Descriptions de fonction des principales fonctions
- Organismes belges
- Eléments de *baseline*



## 1. CADRE DE RÉSULTATS

Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Ligne de base	Cible 2021	Sources de vérification	Hypothèses
<b>O.G de l'intervention :</b> L'intégration des migrant(e)s et la gestion des flux migratoires au Maroc sont mieux assurés					Le Maroc maintient sa volonté politique d'intégrer les migrant(e)s Les migrant(e)s abandonnent l'idée d'aller en Europe et veulent se stabiliser et rester au Maroc
<b>Objectif spécifique :</b> L'employabilité des migrantes et des migrants au Maroc est améliorée	Pourcentage de migrant(e)s qui finalisent avec succès un programme de Formation Professionnelle (au sein des centres de l'EN faisant partie du projet ou d'autres opérateurs qui ont bénéficié de l'appui du projet), désagrégé par sexe.	A définir	Au moins 60% des hommes et 60% des femmes migrant(e)s inscrit(e)s à une FP dans le cadre du projet la finalisent avec succès	Rapport de l'Entraide Nationale et de l'OFPPT / Base de données du projet	Le Maroc continue à faciliter le renouvellement annuel des cartes des migrant(e)s régularisés dans le cadre de la régularisation exceptionnelle de 2014
	Pourcentage de migrant(e)s qui ont bénéficié des dispositifs d'accompagnement à l'emploi (recherche d'emploi et d'auto-emploi), désagrégé par sexe.	A définir	A définir	Rapport de l'ANAPEC et des associations	
<b>O.I. 1 :</b> L'accès des migrant(e)s et des réfugié(e)s aux dispositifs existants d'orientation et de formation professionnelle est mieux assuré	Taux d'augmentation du nombre de migrant(e)s accueillis dans les centres de l'EN (faisant partie du projet), désagrégé par sexe.	A définir	A définir	Rapport de l'Entraide Nationale	Les institutions restent ouvertes à l'idée d'intégrer les migrant(e)s au sein de leurs services  Les institutions disposent des ressources nécessaires
	Degré d'augmentation des connaissances acquises par les assistants sociaux, formateurs, et les maîtres d'apprentissage, désagrégé par sexe.	A définir	A définir	Tests d'entrée et de sortie des formations	

	Nombre de migrant(e)s inscrits aux programmes de formation professionnelle (au sein des centres de l'EN faisant partie du projet ou d'autres opérateurs qui ont bénéficié de l'appui du projet), désagrégé par sexe.	A définir	A définir	Rapport de l'Entraide Nationale et de l'OFPPT / Base de données du projet	pour intégrer les migrant(e)s au sein de leurs services
<b>O.I.2:</b> L'accès des migrant(e)s et des réfugié(e)s aux dispositifs d'accompagnement à l'(auto-)emploi et au marché de l'emploi est amélioré	Taux d'augmentation du nombre de migrant(e)s inscrits à l'ANAPEC (dans les agences pilote de Rabat et Casablanca), désagrégé par sexe.	<b>339 personnes</b> inscrites sur l'axe Casablanca-Rabat (562 personnes sur tout le Maroc) (Rapport ANAPEC depuis 2015- septembre 2016)	A définir	Rapports de l'ANAPEC	Le Maroc continue son développement économique
	Degré d'augmentation de connaissances acquises par les conseillers entrepreneuriat et par les conseillers emploi, désagrégé par sexe.	A définir	A définir	Tests d'entrée et de sortie des formations	
	Nombre de migrant(e)s qui ont bénéficié d'un accompagnement pour la création de projets économiques (à travers les agences de l'ANAPEC à Casablanca et Rabat ou des OSC impliquées dans le projet), désagrégé par sexe.	0 migrant(e)s	A définir	Rapports de l'ANAPEC	
	Disponibilité d'outils d'accompagnement pour la création d'une activité économique adaptés à la population migrante.	Non	Oui	Outils adaptés	
	Nombre d'entreprises sensibilisées sur l'embauche des migrant(e)s.	0	A définir	Rapports et listes de présence des activités de sensibilisation auprès du secteur privé.	
<b>O.I. 3 :</b> L'action conjointe des structures travaillant dans le domaine de l'intégration économique des migrant(e)s	Disponibilité et mise en œuvre d'un plan d'information et de sensibilisation par le Comité programme FP et Emploi.	Non, 0% du Plan d'information et de sensibilisation mis en œuvre	Oui, 100% du Plan d'information et de sensibilisation mis en œuvre	Plan d'information et de sensibilisation et rapports d'activités	Le MCMREAM garde ses prérogatives de ministère de coordination sur la

est dynamisée et mieux coordonnée	Degré de satisfaction des participant(e)s aux formations organisées au profit des membres du Comité Programme FP et Emploi, désagrégé par sexe.	0	75% des formations proposées sont jugées pertinentes	Questionnaires après chaque session de formation/sensibilisation afin d'évaluer la pertinence du module	thématique migratoire  Les institutions participent activement au comité programme FP et Emploi
	Tenue périodique de réunions d'échange entre le MCMREAM et les organisations de la société civile (OSC) travaillant en faveur de l'intégration économique des migrant(e)s à Rabat.	0	4 réunions/année	Compte-rendu des réunions	
	Nombre d'organisations participant aux réunions de la plateforme MCMREAM-associations travaillant en faveur de l'intégration économique des migrant(e)s à Rabat.	0	Au moins, une moyenne de 15 OSC participent aux réunions d'échange	Listes de présence des réunions	
	Suivi des changements les plus significatifs par les partenaires du projet (MCMREAM, Entraide Nationale, ANAPEC et OSC)			Enquêtes <i>Most Significant Change</i> (MSC)	

## 2. TABLEAU D'ÉLÉMENTS DE LA BASELINE

OG : L'intégration des migrant(e)s et la gestion des flux migratoires au Maroc sont mieux assurés		
Indicateurs nationaux	V/réf	V/cible
A définir par Ambabel		
A définir par Ambabel		
OS : Améliorer l'employabilité des migrant(e)s au Maroc		
Indicateurs	V/réf	V/cible
Pourcentage de migrant(e)s qui finalisent avec succès un programme de Formation Professionnelle (au sein des centres de l'EN faisant partie du projet ou d'autres opérateurs qui ont bénéficié de l'appui du projet), désagrégé par sexe	24% <sup>65</sup>	Au moins 60% des hommes et 60% des femmes migrant(e)s inscrit(e)s à une FP dans le cadre du projet la finalisent avec succès
Pourcentage d'augmentation du nombre de migrant(e)s qui ont bénéficié des dispositifs d'accompagnement à l'emploi (recherche d'emploi et d'auto-emploi), désagrégé par sexe	0%  Données au niveau national à fin avril 2017 <sup>66</sup> : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entretiens de positionnement : 2911 migrant(e)s</li> <li>- Ateliers de recherche d'emploi : 467 participants</li> <li>- Entretiens de suivi : 309 personnes</li> <li>- Postulations des migrant(e)s sur des offres</li> </ul>	Pourcentage d'augmentation, d'au moins, 45%

<sup>65</sup> Données à vérifier lors de l'exercice de la ligne de base. Pourcentage calculé sur la base des données disponibles pour le Centre de Formation par Apprentissage d'Akkari (5 migrant(e)s diplômées en 2016 sur 21 migrant(e)s inscrits aux programmes de FP). Source : EN : *Les prestations assurées par la coordination régionale de Rabat*, Entraide Nationale, p. 2.

<sup>66</sup> Données à vérifier lors de l'exercice de la ligne de base. Les données disponibles ne sont pas établies pour la période d'une année, mais ce sont les données totales depuis l'ouverture des services de l'ANAPEC aux migrant(e)s jusqu'à fin avril 2017. En outre, ce sont des données au niveau national et ne pas spécifique à l'axe Rabat-Casablanca. Source : ANAPEC.

	d'emploi de l'ANAPEC enregistrées : 5919	
<b>OI 1 : L'accès des migrant(e)s aux dispositifs existants d'orientation et de formation professionnelle est mieux assuré</b>		
<b>Indicateurs</b>	<b>V/réf</b>	<b>V/cible</b>
Taux d'augmentation du nombre de migrant(e)s accueillis dans les centres de l'EN (faisant partie du projet), désagrégé par sexe	0%  Données au niveau de Rabat et Salé <sup>67</sup> : - 137 personnes accueillies aux centres de Rabat et Salé (2015-2016) : 38 femmes et 99 hommes	Pourcentage d'augmentation, d'au moins, 50 %
Degré d'augmentation des connaissances acquises par les assistants sociaux, formateurs, et les maîtres d'apprentissage, désagrégé par sexe	0%	Pourcentage d'augmentation, d'au moins, 70 %
Nombre de migrant(e)s inscrits aux programmes de formation professionnelle (au sein des centres de l'EN faisant partie du projet ou d'autres opérateurs qui ont bénéficié de l'appui du projet), désagrégé par sexe	25 migrant(e)s inscrits (année 2016/2017) <sup>68</sup>	Au moins, 250 migrant(e)s
<b>OI 2 : L'accès des migrant(e)s aux dispositifs d'accompagnement à l'(auto-)emploi et au marché de l'emploi est amélioré</b>		
<b>Indicateurs</b>	<b>V/réf</b>	<b>V/cible</b>
Taux d'augmentation du nombre de migrant(e)s inscrits à l'ANAPEC (dans les agences pilote de Rabat et Casablanca), désagrégé par sexe	0%  339 personnes inscrites sur l'axe Casablanca-Rabat entre 2015 et septembre 2016 (562 personnes sur tout le Maroc) <sup>69</sup>	Pourcentage d'augmentation, d'au moins, 50 %

<sup>67</sup> Données à vérifier lors de l'exercice de la ligne de base. Les données disponibles font référence seulement aux centres de l'EN à Rabat et Salé et non pas aux centres de Casablanca. Source : EN : *Bilan de l'EN sur la migration 2015-2016*

<sup>68</sup> Données à vérifier lors de l'exercice de la ligne de base. Données disponibles seulement pour le Centre de Formation par Apprentissage d'Akkari (21 migrant(e)s inscrits aux programmes de FP pendant l'année 2015/2016 et 25 migrant(e)s inscrits aux programmes de FP pendant l'année 2016/2017). Source : EN : *Les prestations assurées par la coordination régionale de Rabat*, Entraide Nationale, p. 2.

<sup>69</sup> Données à vérifier lors de l'exercice de la ligne de base. Source : ANAPEC : *Rapport ANAPEC depuis 2015-septembre 2016*, ANAPEC, 2016.

Degré d'augmentation de connaissances acquises par les conseillers entrepreneuriat et par les conseillers emploi, désagrégé par sexe	0%	Pourcentage d'augmentation, d'au moins, 70 %
Nombre de migrant(e)s qui ont bénéficié d'un accompagnement pour la création de projets économiques (à travers les agences de l'ANAPEC à Casablanca et Rabat ou des OSC impliquées dans le projet), désagrégé par sexe	0	150 <sup>70</sup>
Disponibilité d'outils d'accompagnement pour la création d'une activité économique adaptés à la population migrante	Non <sup>71</sup>	Oui
Nombre d'entreprises sensibilisées sur l'embauche des migrant(e)s	0	50

**O.I 3 : L'action conjointe des structures travaillant dans le domaine de l'intégration économique des migrant(e)s est dynamisée et mieux coordonnée**

<b>Indicateurs</b>	<b>V/réf</b>	<b>V/cible</b>
Disponibilité et mise en œuvre d'un plan d'information et de sensibilisation par le Comité programme FP et Emploi	Non, 0% du Plan d'information et de sensibilisation mis en œuvre	Oui, 100% du Plan d'information et de sensibilisation mis en œuvre
Degré de satisfaction des participant(e)s aux formations organisées au profit des membres du Comité Programme FP et Emploi, désagrégé par sexe	N/A	75% des formations proposées sont jugées pertinentes
Tenue périodique de réunions d'échange entre le MCMREAM et les organisations de la société civile (OSC) travaillant en faveur de l'intégration économique des migrant(e)s à Rabat	0	4 réunions/année
Nombre d'organisations participant aux réunions de la plateforme MCMREAM-associations travaillant en faveur de l'intégration économique des migrant(e)s à Rabat	0	Au moins, une moyenne de 15 OSC participe aux réunions d'échange
Suivi des changements les plus significatifs par les partenaires du projet (MCMREAM, Entraide Nationale, ANAPEC et OSC)	0	Compilation des changements les plus significatifs par les partenaires du projet

<sup>70</sup> Données à vérifier lors de l'exercice de la ligne de base.

<sup>71</sup> Une liste d'outils d'accompagnement pour la création d'une activité économique adaptés à la population migrante à développer sera élaborée au début du projet.

## 3. DESCRIPTIONS DE FONCTION

### 3.1 Expert en Coopération Technique (ECT) pour le programme d'appui à la gestion de la thématique migratoire

**Lieu d'affectation** : Rabat, Maroc

**Durée du contrat** : 48 mois (quand la convention spécifique est signée)

#### 3.1.1 Fonction

Sous la supervision de la Représentante Résidente de la CTB au Maroc, l'expert(e) appuiera la CTB dans le cadre du programme de coopération 2016-2020 entre le Royaume de Belgique et le Royaume du Maroc.

Dans la phase de préparation, il/elle interviendra dans la formulation des projets et dans la réalisation éventuelle d'études préalables au lancement du programme migration.

En phase d'exécution, l'expert(e) sera en charge de la mise en œuvre et de la coordination du programme composé de deux interventions :

- Appui à la mise en œuvre de la Stratégie Nationale d'Immigration et d'Asile (SNIA) ;
- Appui à la mise en œuvre de la Stratégie Nationale en faveur des Marocains Résident à l'Etranger - « Maghrib Belgium Impulse ».

#### 3.1.2 Responsabilités

L'ECT sera chargé(e) d'assurer la bonne mise en œuvre du programme comprenant, de manière non exhaustive, les tâches suivantes :

##### Formulation du programme

- Déterminer la planification opérationnelle ;
- Définir les profils et recruter les assistants techniques pour les deux interventions ;
- Développer le cadre organisationnel ;
- Participer à l'élaboration de la baseline ;
- Formuler les deux interventions en approfondissant le contenu de la fiche d'identification approuvée par les deux partenaires en ce compris :
  - l'orientation stratégique ;
  - le cadre de référence (objectifs et résultats) ;
  - les modalités de mise en œuvre ;
  - les ressources.

##### Coordination des interventions du programme en phase d'exécution et appui à la gestion du programme

- Veiller à la cohérence globale du programme (synergie des interventions), sa contribution à la vision stratégique du secteur et la complémentarité avec les autres acteurs dans le secteur ;

- Mener la réflexion sur les orientations stratégiques, les méthodes et les outils du programme ;
- Définir les stratégies de gouvernance du programme ;
- Procéder au démarrage et à la clôture des interventions ;
- Mettre en place le système de suivi/évaluation du programme tout en :
  - consolidant les processus de planification et de rapportage des interventions ;
  - appuyant l'élaboration des programmations opérationnelles et financières périodiques ;
  - veillant à la prise en compte des thèmes transversaux au sein des interventions ;
- Coordonner et mutualiser les expertises internes et externes au profit des interventions ;
- Contribuer à l'intégration des thématiques transversales ;
- Assurer l'apprentissage continu au sein du programme, initier le processus de capitalisation et de recherche-actions (en complémentarité avec les autres interventions), et garantir la communication sur les résultats ;
- Assurer la communication du programme vers les parties prenantes principales en adoptant une stratégie de communication pour le développement ;
- Assurer la coordination et la complémentarité des activités du programme avec les autres programmes mis en œuvre par la CTB pour la partie belge ;
- Promouvoir un climat de concertation avec le partenaire ;
- Gérer les risques principaux par rapport à l'atteinte des résultats du programme, et adopter toutes les mesures préventives ou correctives nécessaires ;
- Gérer la performance des assistants techniques (co-)responsables des interventions et assurer l'encadrement et le suivi des collaborateurs ;
- Etre l'interface principale avec les parties prenantes du programme.

#### **Appui technique**

- Assurer un suivi continu du contexte thématique (mise en œuvre des stratégies, politiques et plans d'action nationaux liés à la migration) tout en :
  - effectuant une analyse de l'économie politique des interventions publiques dans le cadre de la migration et du développement au Maroc ;
  - en établissant un lien entre ces analyses contextuelles et la mise en œuvre du programme ;
  - contribuant au dialogue technique dans les espaces de concertation et d'échange prévus avec les partenaires et les PTF ;
- Réaliser les analyses nécessaires pour une meilleure cohérence avec les politiques nationales et les interventions des autres partenaires techniques et financiers dans le domaine ;
- Accompagner le processus de changement initié dans le cadre du programme ;
- Appuyer l'exécution des activités à travers des formations, du coaching et de la supervision ;
- Gérer les conventions conclues avec les différents partenaires de l'intervention ;
- Participer au développement du réseau dans le domaine de la migration.



### **3.1.3 Profil**

#### **Qualifications et expérience requise :**

- Diplôme de niveau Master (bac +5) en lien avec des domaines de compétences de la migration et du développement : développement local et économique, migration et développement, gouvernance de la migration.
- Expérience de 7 ans au minimum
- Au moins 5 ans d'expérience dans un programme de développement dans la migration à l'international ;
- Expérience en gestion de programme et d'équipes ;
- Expérience du soutien des processus de renforcement des capacités et des efforts de conduite de changement en utilisant une approche multi-acteurs ;
- Expérience dans les pays du Maghreb et/ou dans un contexte de pays à revenu intermédiaire avec des enjeux au niveau de la migration (atout) ;
- Expérience en formulation d'intervention (atout);
- Expérience avec la coopération belge (atout) ;
- Expérience en lien avec la mise en place de dispositifs de formation et d'autonomisation économique adaptés aux migrant(e)s et aux réfugiés, les investissements productifs de la diaspora ou le co-développement (atout).

#### **Compétences techniques :**

- Solide connaissance théorique et pratique en migration et en développement ;
- Bonne connaissance du fonctionnement de l'administration décentralisée et des enjeux de la migration au service de la revitalisation économique et sociale au niveau local ou régional ;
- Avoir un réseau de connaissances dans le domaine de la Migration
- Connaissance de la gestion axée sur les résultats ;
- Connaissance de l'approche fondée sur les droits humains ;
- Connaissance de la problématique de l'égalité des sexes dans la gestion de projets de développement ;
- Maîtrise parfaite de la langue française, aussi bien écrite qu'orale ;
- Connaissance de l'anglais ;
- Connaissance pratique de l'arabe et/ou de l'arabe dialectal marocain (atout) ;
- Bonne maîtrise de MS Office

#### **Attitudes :**

- Adhésion aux valeurs de la CTB ;
- Attitude constructive face aux défis ;
- Capacités de networking ;
- Sens de l'initiative ;

- Capacité de leadership et d'engagement ;
- Esprit d'équipe ;
- Capacités à travailler dans un milieu interculturel ;
- Excellentes capacités de communication
- Intérêt pour les nouvelles technologies de l'information (agenda numérique).

## **3.2 Assistant(e) Technique National Migration et Coordination MCMREAM**

**Lieu d'affectation** : Rabat, Maroc

**Durée du contrat** : 48 mois (quand la convention spécifique est signée)

**Date probable d'entrée en fonction** : 2017

### **3.2.1 Fonction**

En parallèle à l'appui au MCMREAM pour la coordination des bailleurs de fonds internationaux, l'assistant(e) technique national(e) Migration et Coordination travaillera à mi-temps pour le projet d'appui à la mise en œuvre de la SNIA de la CTB.

Sous l'autorité du/de la Responsable de Programme de la CTB Maroc en collaboration avec le MCMREAM, il/elle sera le(a) conseiller(ère) technique de l'intervention en ce qui concerne la coordination entre les différents acteurs impliqués dans l'intégration économique de la population migrante.

Il/Elle travaillera en étroite collaboration avec les personnes de référence du MCMREAM, les membres du comité programme FP et Emploi, et avec l'ensemble du personnel de l'intervention.

### **3.2.2 Responsabilités**

Il/Elle devra remplir les fonctions principales suivantes :

- **Assistance technique**
  - Apporter un appui technique en matière de coordination au MCMREAM, particulièrement, en termes d'initiatives visant l'intégration économique des migrant(e)s.
  - Définir les besoins de formation des membres du comité programme FP et Emploi et élaborer et mettre en œuvre un plan de renforcement des capacités des membres dudit comité (échanges avec des experts et organisation de visites d'échange), y inclus les capacités en termes de suivi des partenaires.
  - Accompagner la réflexion sur de potentielles améliorations du mécanisme de suivi du Comité programme FP et Emploi, identifier des pistes d'action et élaborer les outils nécessaires.
- **Appui à la mise en œuvre**
  - Appuyer le comité programme Formation Professionnelle et Emploi de la SNIA (MCMREAM) à travers le développement et mise en œuvre d'un plan de sensibilisation et d'information de la population migrante, des institutions et des organisations, à travers notamment des actions suivantes (de manière non exhaustive) :

- Dynamisation d'un réseau des OSC travaillant en matière d'intégration économique des migrant(e)s au niveau de Rabat.
- Publication sur le site web du MCMREAM des conventions et circulaires pertinentes sur le sujet.
- Création d'une bibliothèque en ligne avec tous les études réalisées sur l'intégration économique des migrant(e)s au Maroc.
- Organisation des actions de proximité auprès de la population migrante (caravanes/salons pour informer les migrant(e)s des opportunités pour accéder aux services d'intégration économique (FP, création d'activité, emploi, etc.).
- Organisation des actions d'information sur la SNIA auprès des acteurs institutionnels de l'intégration économique.
- Elaboration d'un document et d'une carte interactive avec tous les services publics ouverts aux migrant(e)s en matière d'intégration économique à Rabat et Casablanca.
- En collaboration avec la direction de l'intervention, il/elle contribuera :
  - A la préparation des Plans Annuels d'activités et des rapports semestriels de l'intervention.
  - A la conception des termes de références des différents marchés de services techniques, des conventions et autres prévus dans la planification.
  - Au rapportage de l'état d'avancement et l'atteinte des résultats au Comité de Pilotage.
  - A l'organisation du système de suivi et évaluation des activités et assurer sa mise en œuvre en coordination avec les différents partenaires.
  - A faire des propositions d'ajustements ou modifications des activités et des résultats.
  - A l'intégration des thématiques transversales.
- **Gestion de connaissances**
  - En étroite collaboration avec la personne responsable du Suivi et Evaluation du programme, appuyer le travail de documentation de l'approche utilisée par le projet et de création de connaissances.
  - Veiller au transfert de savoir-faire en matière de migration et coordination aux partenaires institutionnels. Concevoir les méthodes et outils nécessaires pour ce faire.
  - Contribuer à la réflexion sur la capitalisation des expériences et le feedback des expériences de terrain sur les dispositifs de coordination en matière d'intégration économique de la population migrante. Il/elle capitalisera les leçons apprises.
- **Réseautage**
  - En étroite collaboration avec la personne responsable de Partenariats du programme, appuyer la définition des objectifs et faciliter la réalisation des missions d'appui des organisations belges spécialisées.
  - Développer des synergies avec les organisations de la société civile, les institutions publiques et les autres partenaires techniques et financiers travaillant en faveur de l'intégration économique des migrant(e)s.

### **3.2.3 Profil**

#### **Education :**

- Titulaire d'un diplôme universitaire Master (bac+4 ou bac+5) en sciences politiques, sciences sociales ou équivalent.
- Spécialisation en matière de migration.
- Formation en gestion axée sur les résultats, et suivi et évaluation (atout).
- Formation sur l'approche genre (atout).

#### **Expérience professionnelle :**

- Expérience professionnelle d'au moins 5 ans dans la mise en place de mécanismes de coordination multi-acteur des structures publiques, semi publiques, privées ou associatives.
- Expérience professionnelle d'au moins 5 ans dans le domaine de la migration.
- Expérience de soutien des processus de renforcement des capacités des institutions publiques.
- Expérience professionnelle dans la mise en œuvre des mécanismes de suivi au niveau institutionnel (atout).

#### **Compétences techniques :**

- Bonne connaissance des politiques publiques marocaines en relation avec l'intégration économique des migrant(e)s.
- Bonne connaissance du fonctionnement du système administratif marocain (au niveau national et au niveau local) ;
- Excellente maîtrise du français et de l'arabe (écrit et oral).
- Capacités de networking.
- Bonne connaissance des acteurs associatifs travaillant sur l'intégration économique des migrant(e)s au Maroc.
- Bonne connaissance des thématiques transversales du programme genre, droits humains, migration et TIC.
- Très bonnes connaissances informatiques.

#### **Attitudes :**

- Attitude constructive face aux défis.
- Sens de l'initiative.
- Capacité de leadership et d'engagement.
- Esprit d'équipe.
- Capacités à travailler dans un milieu interculturel.
- Excellentes capacités de communication et relationnelles.

### **3.3 Assistant(e) Technique National Migration et Assistance Sociale**

**Lieu d'affectation :** Entraide Nationale / Rabat avec des missions à Casablanca

**Durée d'intervention :** 48 mois

**Disponibilité :** Temps plein

#### **3.3.1 Fonction**

Sous l'autorité du/de la Responsable de Programme de la CTB Maroc en collaboration avec le MCMREAM, l'assistant(e) technique national(e) Migration et Assistance Sociale sera le(a) conseiller(ère) technique de l'intervention en ce qui concerne les services sociaux d'accueil, d'orientation et d'accompagnement de la population migrante.

Il/Elle travaillera en étroite collaboration avec les personnes de référence de l'Entraide Nationale, avec les agents communautaires et avec l'ensemble du personnel de l'intervention.

Il/elle sera impliqué dans l'engagement des agents communautaires. Il/elle définira les priorités des tâches, appuiera et coordonnera les agents communautaires.

#### **3.3.2 Responsabilités**

Il/Elle devra remplir les fonctions principales suivantes :

- **Assistance technique**

- Apporter un appui technique en matière de migration et d'assistance sociale à l'Entraide Nationale.
- Dans le cadre du ciblage de la population migrante, apporter une expertise dans le développement des diagnostics participatifs.
- En étroite collaboration avec l'ATN responsable du Suivi et Evaluation et Communication, mettre en œuvre la stratégie de communication de proximité de l'Entraide Nationale auprès de la population migrante.
- Appuyer la définition des besoins de formations des assistants sociaux, des formateurs de formation professionnelle et des maîtres d'apprentissage de l'Entraide Nationale et participer à la définition de modules de formation ou de coaching nécessaires.
- Appuyer la réalisation des actions de formation visant le renforcement de compétences des assistants sociaux, des formateurs de formation professionnelle et des maîtres d'apprentissage de l'Entraide Nationale et l'élaboration des outils nécessaires.
- Participer à la définition des critères d'éligibilité des migrant(e)s bénéficiant de bourses pour suivre des programmes de formation professionnelle.

- **Appui à la mise en œuvre**

- En étroite collaboration avec les personnes de référence au sein de l'Entraide Nationale, appuyer la mise en œuvre des actions prévues dans le cadre du résultat 1 de l'intervention « L'accès des migrant(e)s aux dispositifs existants d'orientation et de formation professionnelle est mieux assuré », à titre indicatif et de manière non exhaustive :
  - Elaboration d'un diagnostic de besoins de l'EN pour mieux répondre aux besoins des migrant(e)s en termes d'intégration économique.

- Elaboration des diagnostics participatifs.
- Renforcement des cellules de veille stratégique.
- Organisation d'activités de proximité auprès de la population migrante.
- Adaptation des programmes de formation professionnelle et des cours complémentaires.
- En collaboration avec la direction de l'intervention, il/elle contribuera :
  - A la préparation des plans annuels d'activités et des rapports semestriels de l'intervention.
  - A la conception des termes de références des différents marchés de services techniques, des conventions et autres prévus dans la planification.
  - Au rapportage de l'état d'avancement et l'atteinte des résultats au Comité de Pilotage.
  - A l'organisation du système de suivi et évaluation des activités et assurer sa mise en œuvre en coordination avec les différents partenaires.
  - A faire des propositions d'ajustements ou modifications des activités et des résultats.
  - A l'intégration des thématiques transversales.
- **Coordination des agents communautaires**
  - Coordonner, animer, appuyer, orienter et suivre le travail des agents communautaires. Les assister et orienter sur le terrain pour des tâches relatives à l'information et à la sensibilisation de la population migrante sur les services disponibles.
- **Gestion de connaissances**
  - Veiller au transfert de savoir-faire en matière de migration et assistance sociale aux agents communautaires et aux partenaires institutionnels. Concevoir les méthodes et outils nécessaires pour ce faire.
  - Contribuer à la réflexion sur la capitalisation des expériences et le feedback des expériences de terrain sur les dispositifs d'accueil, orientation et accompagnement de la population migrante. Capitaliser les leçons apprises.
- **Réseautage**
  - En étroite collaboration avec la personne responsable des Partenariats du programme, appuyer la définition des objectifs et faciliter la réalisation des missions d'appui des organisations belges spécialisées.
  - Développer des synergies avec les organisations de la société civile et les institutions publiques travaillant en faveur de l'intégration économique des migrant(e)s ; ainsi qu'avec le projet « Droits des femmes » de la CTB Maroc en appui aux femmes victimes de violence.
  - Développer des synergies avec les autres projets d'appui à l'Entraide Nationale développés par d'autres partenaires techniques et financiers.

### 3.3.3 Profil

#### Education:

- Titulaire d'un diplôme universitaire Master (bac+4 ou bac+5) en assistance sociale, travail social,

psychologie, sciences sociales ou équivalent.

- Titulaire d'un diplôme de l'INAS (atout).
- Spécialisation en matière de migration.

**Expérience professionnelle :**

- Expérience professionnelle d'au moins 2 ans dans l'intervention sociale et le renforcement de services sociaux au niveau des structures publiques, semi publiques, privées ou associatives.
- Expérience professionnelle d'au moins 2 ans dans le domaine de la migration.
- Expérience de soutien des processus de renforcement des capacités des institutions publiques.
- Expérience professionnelle dans la communication de proximité (atout).
- Expérience professionnelle dans l'ingénierie de formation professionnelle (atout).
- Expérience dans le secteur de la coopération internationale (atout).

**Compétences techniques :**

- Bonne connaissance des politiques publiques marocaines en relation avec l'intégration économique des migrant(e)s.
- Excellente maîtrise du français et de l'arabe (écrit et oral).
- Capacités de networking.
- Connaissance de la gestion axée sur les résultats.
- Bonne connaissance des acteurs associatifs travaillant sur l'assistance sociale aux migrant(e)s au Maroc.
- Bonne connaissance des thématiques transversales du programme genre, droits humains, migration et TIC.
- Très bonnes connaissances informatiques.

**Attitudes :**

- Attitude constructive face aux défis.
- Sens de l'initiative.
- Capacité de leadership et d'engagement.
- Esprit d'équipe.
- Capacités à travailler dans un milieu interculturel.
- Excellentes capacités de communication et relationnelles.

### **3.4 Assistant(e) Technique National Migration et Intégration économique ANAPEC**

**Lieu d'affectation :** ANAPEC / Casablanca avec des missions à Rabat

**Durée d'intervention :** 48 mois

**Disponibilité :** Temps plein

### **3.4.1 Fonction**

Sous l'autorité du/de la Responsable Programme de la CTB Maroc en collaboration avec le MCMREAM, l'assistant(e) technique national(e) Migration et Intégration économique sera le(a) conseiller(ère) technique de l'intervention en ce qui concerne l'accompagnement à la recherche d'emploi et à l'entrepreneuriat de la population migrante.

Il/Elle travaillera en étroite collaboration avec les personnes de référence de l'ANAPEC, avec l'ensemble du personnel de l'intervention le personnel du projet « Entrepreneuriat des jeunes » de la CTB et éventuellement avec l'équipe du projet « Min Ajiliki 2.0. » développé par l'Association pour la Promotion de l'Education et de la Formation à l'Etranger (APEFE) et financé par la Belgique.

### **3.4.2 Responsabilités**

Il/Elle devra remplir les fonctions principales suivantes :

- **Assistance technique**

- Apporter un appui technique en matière de migration et d'intégration économique des migrant(e)s à l'ANAPEC.
- Appuyer le processus de sélection et de formation des organisations de la société civile partenaires de l'ANAPEC afin d'accompagner les migrant(e)s dans la recherche d'emploi et l'identification de besoins de cette population en termes de formation technique par rapport aux emplois porteurs.
- Appuyer la définition des besoins de formation des conseillers entrepreneuriat et des formateurs de l'ANAPEC en termes d'accompagnement de la population migrante à la création de Très Petites Entreprises et participer à la définition de modules de formation ou de coaching nécessaires, en collaboration avec l'expertise mobilisée. Appuyer la réalisation des actions de formation visant le renforcement de compétences de ces professionnels et l'élaboration des outils nécessaires.
- Participer à la définition des critères d'éligibilité des migrant(e)s bénéficiant de bourses pour les frais d'inscription des programmes de formation technique organisés par l'ANAPEC.
- Définir et mettre en œuvre l'adaptation ou création des outils de communication digitale visant d'informer la population migrante sur les opportunités et les dispositifs d'accompagnement pour l'entrepreneuriat.

- **Appui à la mise en œuvre**

- En étroite collaboration avec les personnes de référence au sein de l'ANAPEC, du Ministère du Travail et de l'Insertion Professionnelle et du 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, appuyer la mise en œuvre des actions prévues dans le cadre du résultat 2 de l'intervention « L'accès des migrant(e)s aux dispositifs d'accompagnement à l'(auto)emploi et au marché de l'emploi est amélioré », à titre indicatif et de manière non exhaustive :
  - l'élaboration et la mise en œuvre d'un programme de sensibilisation des entreprises sur l'embauche des migrant(e)s ;
  - le développement des outils d'information et de communication digitaux sur l'embauche



- des migrant(e)s (guide pour les employeurs sur les démarches à suivre et sur les services offerts et outils de communication en ligne sur ce contenu) ;
- en étroite collaboration avec la personne responsable de *Partenariats* au sein de l'intervention, élaborer un *benchmarking* sur des initiatives innovantes en matière d'intégration économique des migrant(e)s ;
  - définir et élaborer un cahier de charges pour le financement des actions pilotes de la société civile visant l'intégration économique des migrant(e)s au Maroc.
  - Identifier et mettre en œuvre des initiatives innovantes en termes d'intégration économique des migrant(e)s en collaboration avec des entreprises ou des branches sectorielles telles que le tourisme ou l'hôtellerie.
- En collaboration avec la direction de l'intervention, il/elle contribuera :
    - A la préparation des Plans Annuels d'activités et des rapports semestriels de l'intervention.
    - A la conception des termes de références des différents marchés de services techniques, des conventions et autres prévus dans la planification.
    - Au rapportage de l'état d'avancement et l'atteinte des résultats au Comité de Pilotage.
    - A l'organisation du système de suivi et évaluation des activités et assurer sa mise en œuvre en coordination avec les différents partenaires.
    - A faire des propositions d'ajustements ou modifications des activités et des résultats.
    - A l'intégration des thématiques transversales.
- **Gestion de connaissances**
    - Veiller au transfert de savoir-faire en matière de migration et intégration économique aux partenaires institutionnels. Concevoir les méthodes et outils nécessaires pour ce faire.
    - Contribuer à la réflexion sur la capitalisation des expériences et le feedback des expériences de terrain sur les dispositifs d'accompagnement de la population migrante à la recherche d'emploi et à la création d'initiatives d'auto-emploi. Il/elle capitalisera les leçons apprises.
  - **Réseautage**
    - En étroite collaboration avec la personne responsable de Partenariats du programme, appuyer la définition des objectifs et faciliter la réalisation des missions d'appui des organisations belges spécialisées.
    - Développer des synergies avec les organisations de la société civile et les institutions publiques travaillant en faveur de l'intégration économique des migrant(e)s ; ainsi qu'avec le projet « Entreprenariat des jeunes » de la CTB Maroc.
    - Développer des synergies avec les autres projets d'appui à l'ANAPEC développés par d'autres partenaires techniques et financiers.

### 3.4.3 Profil

#### Education :

- Titulaire d'un diplôme universitaire Master (bac+4 ou bac+5) en administration et finances, sciences économiques, sciences sociales ou équivalent.
- Spécialisation en matière de migration.
- Spécialisation en entrepreneuriat.

**Expérience professionnelle :**

- Expérience professionnelle d'au moins 2 ans dans des interventions d'accompagnement à la recherche d'emploi et à la création de Très Petites Entreprises au Maroc.
- Expérience professionnelle d'au moins 2 ans dans le domaine de la migration.
- Expérience de soutien des processus de renforcement des capacités des institutions publiques.
- Expérience dans le secteur de la coopération au développement (atout)

**Compétences techniques :**

- Bonne connaissance des politiques publiques marocaines en relation avec l'intégration économique des migrant(e)s.
- Excellente maîtrise du français et de l'arabe (écrit et oral).
- Capacités de networking.
- Connaissance de la gestion axée sur les résultats.
- Bonne connaissance des thématiques transversales du programme genre, droits humains, migration et TIC.
- Très bonnes connaissances informatiques.

**Attitudes :**

- Attitude constructive face aux défis.
- Sens de l'initiative.
- Capacité de leadership et d'engagement.
- Esprit d'équipe.
- Capacités à travailler dans un milieu interculturel.
- Excellentes capacités de communication et relationnelles.

### **3.5 Agents communautaires**

**Lieu d'affectation :** Rabat ou Casablanca

**Durée d'intervention :** 36 mois chacun à mi-temps

**Disponibilité :** Mi-temps

### 3.5.1 Fonction

Sous l'autorité de l'assistant(e) technique national(e) migration et assistance sociale, les agents communautaires assureront le lien entre la population migrante et le projet. Les agents communautaires seront encadrés et soutenus directement par l'assistant(e) technique national(e) migration et assistance sociale. Sur le terrain, les agents communautaires travailleront en étroite collaboration avec les partenaires du projet.

### 3.5.2 Responsabilités

Le programme prévoit d'engager 4 agents communautaires (H/F) pour remplir les fonctions suivantes :

- Faciliter et participer à des activités de sensibilisation et d'information auprès de la communauté des migrant(e)s organisés par les partenaires du projet ;
- Réaliser et tenir à jour une cartographie et une base de données des contacts des acteurs accueillant ou travaillant avec des migrant(e)s au niveau local ;
- Réaliser un travail de veille auprès des associations travaillant dans le domaine de la migration et des associations de migrant(e)s afin de tenir les partenaires au courant des nouveaux projets ;
- Faire remonter les problèmes rencontrés par les migrant(e)s dans leur intégration économique ;
- Appuyer l'élaboration de partenariats avec les associations travaillant dans le domaine de la migration et des associations de migrant(e)s ;
- Contribuer à l'intégration des thématiques transversales ;
- Appuyer l'Entraide Nationale dans le suivi et l'évaluation de l'intégration des migrant(e)s dans ses programmes de formations professionnelles ;
- Appuyer l'ANAPEC pour faciliter la réalisation de certaines activités prévues dans le cadre du projet, telle que la création d'un réseau de *mentoring* des migrant(e)s entrepreneurs pour « coacher » les potentiels porteurs de projets;
- Participer aux formations et aux réunions organisées par le projet ;
- Elaborer des rapports mensuels des activités.

### 3.5.3 Profil

#### Education et expérience professionnelle :

- Formation dans le domaine de la communication, sciences humaines et sociales, animation, pédagogie ou équivalent ;
- Formation sur l'approche genre (atout).
- Expérience dans la communication et l'animation communautaire ;

#### Compétences techniques :

- Bonnes capacités de communication passive (écoute) et active et de transmission d'informations ;
- Compétences interpersonnelles solides (capacité de facilitation, accompagnement, négociation, flexibilité, attitude empathique, travail en réseau) ;
- Capacité de conception et de planification, en coordination avec les partenaires et l'équipe du

- projet, de la stratégie et des plans de communication locaux ;
- Capacité d'animer de façon participative des groupes d'animation sociale ;
- Capacité de concevoir et de rédiger des supports de communication à usage local ;
- Capacité de rédaction et de synthèse en langue française et bonnes connaissances de l'anglais ;
- Bonne maîtrise de l'outil informatique (Word, Excel, Powerpoint, web) ;
- Disponibilité à la mobilité sur le terrain.

**Attitudes :**

- Attitude constructive face aux défis ;
- Sens de l'initiative ;
- Capacité de leadership et d'engagement ;
- Esprit d'équipe ;
- Capacités à travailler dans un milieu interculturel ;
- Excellentes capacités de communication et relationnelles.

## **3.6 Responsable administratif, financier et RH**

**Lieu d'affectation :** Rabat avec des missions à Casablanca

**Durée d'intervention :** 48 mois

**Disponibilité :** Temps plein

### **3.6.1 Fonction**

Sous l'autorité de/de la Responsable Programme de la CTB Maroc en collaboration avec le MCMREAM, le/la responsable administratif et financier interviendra afin de décharger au quotidien les assistants techniques et (co-)responsables du projet, d'une partie de leur charge de travail liée aux procédures administratives, financières et opérationnelles et de leur permettre de se concentrer en priorité sur leurs tâches d'assistance technique.

### **3.6.2 Responsabilités**

Il/Elle devra remplir les fonctions principales suivantes :

- **Coordination**

- Coordonner et encadrer dans leur fonction au quotidien, les ressources administratives et financières liées au programme (deux interventions).
- Assurer la circulation de l'information administrative, financière et marchés publics, notamment entre le programme et la représentation CTB au Maroc.

- Appuyer l'organisation logistique et financière des missions de suivi, d'appui méthodologique (contrats cadres mais aussi missions du siège de la CTB) et des missions d'évaluation.
  - Préparer, avec la personne responsable finances de la Représentation, les missions d'appui perlé prévues en support à la présente fonction.
  - Sur base des rapports et programmations établis par les institutions partenaires, assurer la consolidation des informations pour assurer le *reporting* des interventions.
  - Elaborer le Manuel de procédures du programme en veillant à la cohérence et en maximisant les synergies, économies d'échelle et exercices conjoints, par rapport aux procédures du partenaire.
- **Supervision des achats, logistique et marchés publics**
    - En étroite collaboration avec le ATN Subsidés et marchés publics :
      - Élaborer le plan de passation des marchés publics, et les Avis de Non Objection
      - Superviser le processus d'achat et en accroître continuellement l'efficience
      - Superviser la gestion du matériel, véhicules, infrastructures (régie)
      - Assurer la gestion et le suivi des contrats tiers
- **Gestion budgétaire et rapportage financier**
    - Assurer le suivi financier, veiller entre autres aux limites budgétaires et disponibilités budgétaires.
    - Rapporter sur l'avancement budgétaire des projets et l'utilisation efficiente des fonds.
    - Elaborer des propositions de changement budgétaire et des programmations financières.
- **Responsable Comptabilité et gestion de la trésorerie**
    - Superviser, consolider et valider la comptabilité
    - Suivre la position de trésorerie et gérer les appels de fonds
    - Superviser la préparation des paiements et approuver les paiements
- **Chargé de la Gestion du personnel de l'intervention**
    - Assurer la gestion administrative du personnel local de l'intervention (contrat, payroll, congés)
    - Organiser le recrutement et sélection du personnel
    - En étroite collaboration avec les N+1, assurer que des objectifs sont fixés avec les collaborateurs (répartition des tâches à convenir avec le responsable du programme).
- **Contributeur à la Gestion des audits**
    - Analyser les rapports d'audit et fournir un feedback aux auditeurs
    - Réaliser des plans d'action et suivre leur mise en œuvre ...
- **Facilitateur de changement**
    - Se tenir à jour à propos de la maturité de la gestion financière et administrative des organisations
    - Conseiller les structures partenaires sur des actions à prendre pour améliorer leur gestion ainsi que sur la façon de mettre en œuvre ces actions
    - Faciliter les processus de changement en matière de gestion administrative et financière
    - Identifier les besoins en formation en gestion administrative et financière et appuyer l'organisation de formations.
    - Contribuer à l'intégration des thématiques transversales.

### 3.6.3 Profil

#### Qualifications requises :

- Diplôme de niveau universitaire en sciences économiques ‘appliquées’ ou équivalent;
- Minimum 5 ans d’expérience professionnelle en gestion financière ou audit
- Expérience dans la gestion d’équipe
- Expérience en gestion des ressources humaines et marchés publics constitue un atout;
- Bonne connaissance des applications informatiques ;
- Bonne connaissance du français.
- Goût pour le travail en équipe avec des collègues issus de contextes différents.
- Fortes qualités analytiques et rédactionnelles
- Sens de la responsabilité et initiative
- Orienté résultat-solution
- Talent d’organisateur, précis et proactif

## 3.7 Responsable Subsidés et marchés publics

**Lieu d’affectation :** Rabat avec des missions à Casablanca

**Durée d’intervention :** 48 mois

**Disponibilité :** Temps plein

### 3.7.1 Fonction

Sous l’autorité du/de la Responsable Administratif et Financier, le/la Responsable Subsidés et marchés publics assure pour compte des interventions mises en œuvre (Amuddu et MBI) une gestion adéquate des processus contractuels (marchés publics, conventions de subsidés, accords spécifiques de coopération public-public), développe des mécanismes de contrôle et promeut le développement d’outils et de compétences y afférents afin de mener à bien les contrats au sein des interventions.

### 3.7.2 Responsabilités

- **Gestionnaire contractualisation :** Assurer la gestion administrative afin de mener à bien les contrats (marchés publics et autres types de contrats) des interventions.
  - Assurer le suivi et l’encadrement de A à Z des contrats des interventions.
  - Assurer ou appuyer la rédaction du volet juridico-administratif des contrats.
  - Assurer le suivi des dossiers auprès des instances compétentes.
  - Assurer le traitement, le suivi, l’évaluation et le rapportage lié aux contrats.
  - Assurer ou appuyer l’élaboration des planifications, entre autres le plan de passation des marchés publics, pour le programme.
  - Assurer la publication nécessaire dans les canaux de publication applicables (site web CTB, journaux officiels, etc.).
  - Centraliser tous les documents et informations de manière exhaustive et structurée.

- Assurer ou appuyer l'exécution des tâches administratives y afférentes (rédaction de lettres, classement, prise de notes...).
- **Expert/ Conseiller contractualisation** : Utiliser et accroître son expertise en matière de contractualisation afin de pouvoir conseiller les interventions de façon adéquate.
  - Effectuer des analyses sur la gestion des différents types de contrats.
  - Faire des recommandations pour les rapports de suivi et la préparation des PC.
  - Accompagner les interventions lors de réunions et rencontres sur la problématique des différents types de contrats.
  - Étudier le cadre réglementaire et autres documents ayant trait aux marchés publics et autres types de contrats.
  - Rédiger des documents d'information à destination des équipes des interventions.
  - Fournir des conseils sur la bonne gestion des contrats.
  - Capitaliser les bonnes pratiques et en assurer la bonne diffusion.
  - Assister les interventions dans leur dialogue avec les autorités locales, notamment avec les instances nationales de contrôle.
  - Assurer le suivi et le traitement des litiges.
  - Développer des mécanismes et outils de gestion propres aux besoins des interventions permettant d'améliorer l'efficacité, l'efficience et la gestion des risques en la matière.
  - Développer des banques de données (fournisseurs, entrepreneurs, prestataires de services, etc.) et en assurer la fonctionnalité.
  - Développer et suivre les contrats-cadres dans tous les domaines pertinents pour les interventions.
  - Développer de nouveaux instruments et canevas, les rendre intégrables et les adapter aux besoins.
  - Analyser et formuler des propositions d'amélioration de la transparence organisationnelle et de la gestion des contrats (proposer et développer des outils adéquats).
  - Contribuer à l'intégration des thématiques transversales.
- **Responsable du monitoring/contrôle/rapportage relatifs aux contrats** : Veiller au respect par les interventions des dispositions prévues en matière de planification, de monitoring et de rapportage sur les différents types de contrats afin d'en assurer le déroulement en bonne et due forme.
  - Gérer les registres des contrats.
  - Veiller au respect par les interventions des dispositions prévues en matière de planification et de rapportage sur les marchés publics.
  - Assurer la fonctionnalité du processus de monitoring périodique sur le portefeuille global des dossiers importants/critiques ainsi que l'analyse et le rapportage à destination du Responsable du programme et/ou du Représentant résident.
  - Réaliser des plans d'action et suivre leur mise en œuvre.
  - Assurer le suivi des questions soulevées par les audits de projets et ceux de la Cour des comptes, ainsi que de la mise en œuvre des recommandations/actions en découlant.

- Assurer un monitoring sur l'évolution du cadre légal, réglementaire, procédural en matière des différents types de contrats.

### 3.7.3 Profil

#### Qualifications requises :

- Titulaire d'un diplôme universitaire Master
- Minimum 3 ans d'expérience professionnelle en gestion des marchés publics et/ou subsides
- Expérience des systèmes et outils en matière de marchés publics ou gestion administrative
- Bonne connaissance de la législation belge et/ou européenne concernant les marchés publics et les subsides
- Bonne connaissance des applications informatiques
- Excellente maîtrise du français et de l'arabe (écrit et oral).

## 3.8 ATN Suivi et évaluation – Communication et capitalisation

### 3.8.1 Fonction

Sous l'autorité du/de la Responsable de Programme de la CTB Maroc en collaboration avec le MCMREAM, le/la ATN Suivi et évaluation – Communication et capitalisation interviendra afin d'assurer que les interventions disposent et utilisent de l'information pertinente sur les résultats pour la prise de décision, l'apprentissage et pour rendre des comptes sur les résultats atteints et assurer le suivi de la performance des interventions.

### 3.8.2 Responsabilités

- **Suivi et évaluation** : Coordonner et assurer le suivi des résultats afin que chaque indicateur soit renseigné et que les informations obtenues soient utiles pour suivre la performance, pour appuyer la prise de décision stratégique, pour rendre des comptes sur les résultats atteints et pour promouvoir l'apprentissage.
  - Organiser la collecte de données selon le planning des activités de suivi convenu.
  - Mener la collecte de données (méthodes quantitatives et qualitatives).
  - Organiser et superviser la collecte de données effectuée par des tiers.
  - Former/Accompagner/coacher des collaborateurs (y inclus des organisations partenaires) impliqués dans la collecte de données.
  - Effectuer le contrôle de qualité des données générées.
  - Préparer les données afin de pouvoir être analysées ensemble avec l'équipe de l'intervention/du programme.
  - Organiser l'analyse des données à des moments standards de monitoring prévus.
  - Coordonner et assurer la mise en œuvre des MTR des interventions.
  - Contribuer à l'élaboration des supports de monitoring (monop, rapports de résultat).



- Présenter les éléments nécessaires pour le Comité de pilotage du programme ainsi que pour les CTOS.
- Appuyer l'organisation des actions prévues dans les interventions concernant les questions de suivi et évaluation.
- Contribuer à l'intégration des thématiques transversales.
- **Communication** : Conseiller la direction du programme dans les activités de communication interne et externe afin d'assurer une bonne circulation des informations relatives aux résultats obtenus en interne et vis-à-vis des institutions partenaires.
  - Élaborer avec la direction du programme la stratégie de communication.
  - Réaliser avec la direction du programme les plans d'action de communication des interventions.
  - Centraliser toutes les informations sur les activités du programme.
  - Identifier et caractériser les différentes cibles de communication.
  - Organiser en interne des réunions de restitution et de partage des informations sur les résultats obtenus.
  - Élaborer des supports et outils de communication à l'attention des différentes cibles identifiées.
  - Diffuser les documents des interventions validés.
  - Appuyer l'organisation des actions prévues dans les interventions concernant les questions de communication (plan de communication de l'Entraide Nationale, plan d'information et de sensibilisation du Comité programme FP et Emploi).
- **Capitalisation** : Organiser et appuyer des activités d'apprentissage et de capitalisation afin de s'assurer que des leçons soient tirées, que les expériences pertinentes de la mise en œuvre soient capitalisées et disséminées.
  - Identifier dès la mise en place du système de monitoring et tout au long de la mise en œuvre des interventions en fonction des opportunités qui se présentent, les thèmes de capitalisation et les questions d'évaluations provisoires.
  - S'assurer que le système de monitoring intègre la collecte de données sur ces questions d'apprentissage, et appuie la recherche-action.
  - Organiser et accompagner en concertation avec la direction du programme les exercices de capitalisation.
  - Constituer la base documentaire du programme et assurer l'accessibilité des fichiers aux agents des interventions et des partenaires d'exécution.
  - Veiller à la création de supports pertinents et utiles pour la capitalisation.
  - Capitaliser les bonnes pratiques de monitoring, partager et faire connaître les outils développés.
  - Faciliter le processus de changement.
- **Efficience** : Promouvoir une culture de résultats et faire de la gestion axée sur les résultats une responsabilité commune afin de contribuer à l'atteinte des résultats du programme.

- Former les collaborateurs sur la gestion axée sur les résultats de développement et sur l'apprentissage continu.
- Entretenir une dynamique qui responsabilise l'ensemble de l'équipe technique des interventions pour l'atteinte des résultats qui est une responsabilité commune.
- Diffuser les résultats obtenus à différents niveaux (local et CTB) en concertation avec les collègues de la communication.
- Diffuser les produits de la capitalisation à travers différents canaux en concertation avec les collègues de la communication.
- **Réseautage** : Se mettre en réseau avec les experts en M&E de la CTB et d'autres organisations afin de continuellement apprendre, faire connaître les leçons apprises, s'informer sur les évolutions récentes en M&E et adopter une attitude innovante.
  - Collaborer avec le siège sur les approches innovantes en suivi orienté sur les résultats.
  - Se mettre en réseau avec les experts en monitoring des résultats d'autres programmes de la CTB dans le pays et dans la sous-région.
  - S'impliquer dans des initiatives sectorielles dans le pays concernant le monitoring des résultats.
  - Se mettre en lien avec le responsable de la communication au niveau de la représentation de la CTB.
- **Approche genre** :
  - Faire la promotion et le plaidoyer pour l'approche genre au niveau de l'intervention et rendre ce plaidoyer visible au niveau de la CTB Rabat et Bruxelles.
  - Aligner l'approche genre dans le programme à la stratégie nationale en matière d'équité de genre.
  - Aligner les travaux au sein du programme avec la stratégie et le plan d'action Genre de la CTB à Bruxelles et à Rabat, ceci inclut une étroite collaboration avec la Conseillère Technique Thématique à la CTB de Rabat.
  - Informer, conseiller et former l'équipe du programme afin qu'elle comprenne la stratégie, suit le plan d'action et contribue de manière efficiente et efficace à la mise en œuvre de l'approche genre au sein des interventions (identifier et rassembler la documentation pertinente, faire circuler l'information, organiser des séances de formation et de sensibilisation, contribuer à un suivi et évaluation genre différenciée...).
  - Elaborer un plan d'action pour l'intégration de l'approche genre au programme, suivre ce plan d'action et rendre compte des résultats obtenus aux responsables du programme, informer le COPIL sur l'état d'avancement. Développer des compétences genre en termes d'analyse genre, d'intégration de la dimension genre dans le processus de planification, de gestion et de budgétisation.
  - Collaborer avec les organismes nationaux et autres partenaires techniques et financiers sur les questions liées au genre dans le secteur de la migration.

### 3.8.3 Profil

#### Qualifications requises :

- Master en communication, suivi et évaluation ou équivalent.
- Expertise en matière de communication pour le développement.

- Expertise en méthodologies M&E, y inclus les différentes approches et théories, les normes et standards, les méthodes quantitatives et qualitatives, qualité et validité des données, analyse et interprétation des données.
- Expertise en matière de l'approche genre.
- Expertise dans le rapportage et dans les exercices d'apprentissage (évaluation, recherche-action, capitalisation)
- Minimum 3 ans d'expérience professionnelle dans le domaine de suivi-évaluation dans la coopération internationale.
- Expérience professionnelle en communication pour le développement.
- Expérience professionnelle dans le domaine de l'équité de genre.
- Connaissance en gestion des données/statistiques.
- Excellente maîtrise du français et de l'arabe (écrit et oral). L'anglais est un atout.
- Excellentes capacités rédactionnelles.

### 3.9 AT Junior CTB Communication et partenariats

#### Description de fonction Assistant Junior (AJ)

Volet descriptif de la fonction

<b>Date de la demande</b>	Mars 2017
<b>Titre de fonction</b>	AJ en Communication et partenariats (ex : communication, M&E, etc.)
<b>Domaine principal de la fonction (secteur d'activité)</b>	(ex : Justice, agriculture, etc.) Migration
<b>Titulaire de la fonction (nom du Junior)</b>	
<b>Signature du titulaire de la fonction (Junior) + date</b> (à remplir après la sélection de l'AJ)	

Données générales			
<b>Projet/programme CTB ou ONG</b>	<input checked="" type="checkbox"/> CTB	<b>Si CTB : Code Navision</b>	MOR1605211/MOR1605311
	<input type="checkbox"/> ONG	<b>Si ONG : Nom ONG</b>	
<b>Intitulé complet du projet/programme</b>	Programme d'appui à la gestion de la thématique migratoire		
<b>Lieu d'implantation du siège projet/programme</b>	Rabat		
<b>Lieu d'affectation coach</b>	Rabat	<b>Lieu d'affectation AJ</b>	Rabat
<b>L'AJ sera affecté à</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Projet/programme		<input type="checkbox"/> Représentation / bureau de coordination terrain
<b>Durée du projet (jj/mm/aa)</b>	<b>Date début</b>	juin 2017	<b>Date souhaitée d'entrée en fonction (jj/mm/aa)</b>
	<b>Date fin</b>	juin 2021/2	
<b>Durée de contrat AJ souhaitée</b>	<input type="checkbox"/> 1 an	<input checked="" type="checkbox"/> 1 an renouvelable	<input type="checkbox"/> 2 ans

<b>Domaine d'activités du projet/programme</b>	<input type="checkbox"/> Genre <input type="checkbox"/> Environnement & climat <input type="checkbox"/> Commerce équitable <input type="checkbox"/> Décentralisation <input type="checkbox"/> Développement urbain <input type="checkbox"/> Eau & assainissement	<input type="checkbox"/> Santé <input type="checkbox"/> Enseignement <input type="checkbox"/> Agriculture <input type="checkbox"/> Droits des enfants <input type="checkbox"/> Economie sociale <input type="checkbox"/> Sécurité alimentaire	<input type="checkbox"/> Energie <input type="checkbox"/> HIV/SIDA <input type="checkbox"/> Bonne gouvernance <input type="checkbox"/> Infrastructure <input checked="" type="checkbox"/> Autres, précisez : migration
<b>1. Contexte du projet</b> <b>2. Objectifs</b> <b>3. Bénéficiaires</b> <b>4. Activités principales</b>	<p>1. Le Maroc étant désormais considéré comme un pays à revenus intermédiaires, la stratégie de la CTB a évolué. Le nouveau programme de coopération marocco-belge, signé en mai 2016 se concentre sur de nouvelles priorités telles que les droits humains, le renforcement des capacités et le transfert de compétences. La formulation du programme d'appui à la gestion de la thématique migratoire est en cours et la convention spécifique sera signée en mai 2017.</p> <p>2. Le programme comprend deux volets. Le premier projet concerne l'intégration économique des migrant(e)s étranger(e)s au Maroc. Le second projet vise à encourager les investissements au Maroc des Marocains résidant en Belgique et sera donc mis en œuvre au Maroc et en Belgique.</p> <p>3. Migrant(e)s, Marocain(e)s de Belgique, associations de la société civile, institutions publiques travaillant dans l'intégration économique.</p> <p>4. Formation/renforcement des capacités, sensibilisation, adaptation des services aux besoins des migrant(e)s, accompagnement, identification et accompagnement de MRE porteurs de projets au Maroc, capitalisation/coordination/échange de bonnes pratiques.</p>		
<b>Langue(s) de travail du projet/programme</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Français <input type="checkbox"/> Anglais	<input type="checkbox"/> Espagnol <input type="checkbox"/> Portugais	<input type="checkbox"/> Vietnamien <input checked="" type="checkbox"/> Autre(s): darija marocaine/arabe

### Positionnement de l'AJ dans la structure

*L'AJ dépend hiérarchiquement du coach. Dans le cas où le coach n'a pas le même background technique que l'AJ, une ou plusieurs **personnes ressources** peuvent être nommées pour apporter un support technique à l'AJ. Si cette personne est déjà identifiée, veuillez l'indiquer ci-dessous.*

<b>Nom, titre de fonction &amp; profil du coach</b>	Ana Polanco, Experte en Coopération Technique, programme d'appui à la gestion de la thématique migratoire.
<b>Nom, titre de fonction &amp; profil de la personne ressource pour support technique</b>	Futur/e chargé/e de communication et suivi-évaluation du programme
<b>En cas d'une demande ONG : nom &amp; fonction de la personne au siège de l'ONG qui fera le suivi de l'AJ</b>	
<b>L'AJ CTB sera suivi à partir du siège par une Collaboratrice encadrement &amp; suivi du Programme Junior.</b>	

### Description de fonction d'AJ

#### Objectifs de la fonction

*Exprimez de façon concise l'objectif de la fonction. A quel besoin essentiel répond la fonction? Quelle est la valeur ajoutée de la fonction?*

L'AJ appuiera l'élaboration et la mise en place des stratégies et plans de communication des deux projets ainsi que la mobilisation de l'expertise belge. Sa connaissance du contexte belge et du néerlandais seront une réelle valeur ajoutée.

Concernant le projet d'intégration économique des migrant(e)s, la stratégie d'intervention vise à mobiliser de l'expertise publique belge. Des acteurs ont été identifiés et l'AJ appuiera l'élaboration et l'exécution des accords de partenariats. La stratégie de communication est une composante très importante dans ce projet, car l'intervention vise à faire connaître auprès de la population migrante les services publics offerts et à faciliter la coordination entre les différents acteurs ouvrant dans le domaine de l'intégration économiques des migrants. La présence d'un AJ expert en termes de communication de proximité et communication institutionnelle serait très important afin d'appuyer la conception et la mise en œuvre de la stratégie de communication du projet.

En ce qui concerne le projet relatif aux investissements des Marocains résidant en Belgique au Maroc, l'identification des porteurs de projets est un enjeu majeur du projet et il sera important d'avoir un appui sur ce point en début de projet. Par la suite, un travail de communication sur les histoires de réussite sera nécessaire à travers des initiatives innovantes.

### Résultats à atteindre

Domaine de résultat n°1		Temps en % :	40 %
<b>Rôle de l'AJ</b>	Appui à la communication		
<b>Responsabilité de l'AJ</b>	En étroite collaboration avec le/ chargé/e de communication et suivi-évaluation du programme, appuyer l'équipe pour l'élaboration et la mise en œuvre des stratégies et plans de communication, en apportant une attention particulière à la Communication pour le Développement (C4D) et à la Digitalisation pour le Développement (D4D)		
<b>afin de....</b>	Renforcer les activités de communication, de C4D et de D4D au sein du programme		
<b>Activités principales</b>	Appuyer le programme dans l'élaboration des stratégies et plans de communication en y intégrant la communication pour le développement. Suivre et appuyer la mise en œuvre des plans de communication des interventions. Appuyer dans l'utilisation des « medias sociaux » et introduire quand c'est pertinent des solutions numériques pour la communication. Veiller à la conformité des outils de communication produits par les projets, en particulier la charte graphique et les règles de visibilité de la CTB. Identifier/diffuser les bonnes pratiques et capitaliser les expériences.		
<b>Outputs attendus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Plans de communication pour le programme élaborés, mis en œuvre et contribuant à l'atteinte des résultats.</li> <li>▪ Approche C4D intégrée dans les interventions.</li> <li>▪ Outils de communication développés en faveur des bénéficiaires.</li> <li>▪ Règles de visibilité respectées.</li> </ul>		
Domaine de résultat n°2		Temps en % :	40 %
<b>Rôle de l'AJ</b>	Suivi des partenariats avec les institutions publiques belges		
<b>Responsabilité de l'AJ</b>	Apporter ses connaissances du contexte belge		
<b>afin de....</b>	Faire bénéficier le programme de l'expertise belge		

<b>Activités principales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identification d'éventuels partenaires en Belgique</li> <li>▪ Identification de bonnes pratiques en Belgique</li> <li>▪ Mise en œuvre et suivi des partenariats</li> <li>▪ Organisation de visites d'échanges avec des institutions belges</li> </ul>
<b>Outputs attendus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Signature de conventions de partenariats avec des organismes belges</li> <li>▪ Visites d'échange avec des organismes belges</li> </ul>

<b>Domaine de résultat n°3</b>		<b>Temps en % :</b>	20 %
<b>Rôle de l'AJ</b>	Capitalisation		
<b>Responsabilité de l'AJ</b>	Contribuer à documenter les bonnes pratiques et les leçons apprises dans la mise en œuvre du projet		
<b>afin de....</b>	Faciliter l'amélioration continue des pratiques		
<b>Activités principales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Observer, analyser les bonnes pratiques en collaboration avec les membres de l'équipe et les partenaires du programme</li> <li>▪ Appuyer l'élaboration d'outils de capitalisation des pratiques identifiées (articles, vidéos, etc.)</li> <li>▪</li> <li>▪</li> </ul>		
<b>Outputs attendus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les bonnes pratiques sont documentées et diffusées</li> <li>▪</li> <li>▪</li> </ul>		

*Oltre les tâches décrites dans les domaines de résultats, en fonction des besoins du Programme Junior, nous demanderons à l'AJ d'accomplir toute tâche jugée nécessaire pour le bon fonctionnement du projet et en adéquation avec son profil.*

<b>Profil demandé</b>			
<b>Formation / diplômes nécessaire pour la fonction</b> <i>(au moins 3 possibilités)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Master en communication</li> <li>- Master en sciences sociales/anthropologie</li> <li>- Master en développement</li> </ul>		
<b>Connaissances spécifiques souhaitées pour la fonction</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Migration/droits humains (connaissance des acteurs belges travaillant dans le domaine de la migration et de l'entrepreneuriat)</li> <li>- C4D</li> <li>- Communication interculturelle</li> </ul>		
<b>Connaissances linguistiques</b>  <i>Indiquez si les langues sont indispensables ou préférables avec éventuellement un commentaire quant au niveau attendu et/ou une motivation.</i>	<b>Langue</b>	<b>Connaissance</b>	<b>Commentaire</b>
	Français	<input checked="" type="checkbox"/> Indispensable <input type="checkbox"/> Préférable	Langue de travail du programme
	Néerlandais	<input checked="" type="checkbox"/> Indispensable <input type="checkbox"/> Préférable	Avantage pour communiquer avec les partenaires flamands en Belgique
	Arabe	<input type="checkbox"/> Indispensable <input checked="" type="checkbox"/> Préférable	Avantage

<b>Compétences et attitudes souhaitées pour le déroulement optimal de la fonction.</b> (Minimum 3)	- Capacité à évoluer dans un milieu professionnel interculturel		
	- Très bonne capacité de synthèse et de rédaction		
	- Expérience pratique dans le domaine		
	- Proactivité		
	- Esprit d'équipe		
<b>Permis de conduire moto &amp; voiture?</b>	<b>Moto</b>	<input type="checkbox"/> Nécessaire	<b>Voiture</b>
		<input type="checkbox"/> Préférable	
		<input checked="" type="checkbox"/> Préférable	

Contexte pays		
<b>Conditions de vie</b>		
<b>Capitale / zone rurale</b>	Capitale	
<b>Climat de sécurité</b>	Sécurité élevée	
<b>Accès aux services</b>	Correct	
<b>Isolation / vie sociale</b>	Normal	
<b>Lieu d'affectation approprié aux familles (avec enfants) ?</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non
<b>Autres observations utiles ?</b>	Pays musulman	
<b>Conditions et contexte de travail</b>		
<b>Lieu de travail ?</b>	Bureau coordination du programme/ Représentation de la CTB/ Ministère de la migration marocain/	
<b>Visites fréquentes terrain ?</b>	Projet à Rabat et Casablanca, possibilité de déplacement dans ces deux régions ainsi qu'en Belgique (ex : 1x/semaine/mois)	
<b>Accessibilité coach ?</b>	Sur place, au bureau	
<b>Travail en équipe / isolé ?</b>	Travail en équipe	
<b>Moyens de transport professionnel envisagé par le projet pour que l'AJ puisse assumer ses fonctions ?</b>	<input type="checkbox"/> moto mise à disposition par le projet/programme	
	<input type="checkbox"/> emprunt ponctuel d'une voiture du projet/programme	
	<input type="checkbox"/> transports locaux, lesquels ? :	
	<input checked="" type="checkbox"/> autre, précisez : Voiture et chauffeur du projet	
<b>Moyens de transport envisagé par l'AJ lors de ses déplacements privés</b>	<input type="checkbox"/> moto	
	<input checked="" type="checkbox"/> voiture	
	<input checked="" type="checkbox"/> transports locaux, lesquels ? : taxi	
	<input type="checkbox"/> autre, précisez :	
<b>Autres observations utiles ?</b>		

## 4. ORGANISMES BELGES PRÉSENTANT UN POTENTIEL DE PARTENARIAT

### 4.1 Tableau résumé des organismes belges présentant un potentiel de partenariat

<b>FEDASIL, agence fédérale pour l'accueil des demandeurs d'asile</b>	<p>Fedasil garantit l'octroi d'une aide matérielle (hébergement et accompagnement) aux demandeurs d'asile et à d'autres catégories d'étrangers ayant également droit à l'accueil ('loi accueil' du 12 janvier 2007). Fedasil organise, directement ou avec ses partenaires, un <b>accueil et un accompagnement</b> de qualité. L'Agence veille aussi à l'observation et l'orientation des mineurs étrangers non accompagnés (les 'MENA').</p> <p>Fedasil coordonne les programmes de <b>retour volontaire</b> à partir de la Belgique.</p> <p>Fedasil contribue à la conception, la préparation et l'exécution de la politique d'accueil. Dans le cadre de différentes initiatives, Fedasil veille à l'intégration des centres dans la communauté locale.</p> <p>Fedasil s'intéresse également depuis peu à l'intégration économique des demandeurs d'asile.</p>
<b>BON, bureau d'accueil bruxellois pour l'intégration civique (inburgering)</b>	<p>bon accueille les personnes d'origine étrangère qui ont un permis de séjour d'au moins 3 mois et donne (en 13 langues) des informations claires et correctes sur le mode de vie, le travail et le logement en Belgique et en particulier à Bruxelles ainsi que sur la législation relative aux droits et aux devoirs des citoyens (<b>cours d'orientation sociale</b>).</p> <p>bon offre aux intégrantants la chance de pouvoir suivre des <b>cours de Néerlandais</b> d'une façon agréable. Les participants reçoivent un <b>accompagnement individuel</b> et peuvent suivre des ateliers centrés sur leur perspective d'avenir en ce qui concerne le travail, la formation et la participation active dans la société.</p> <p>Les mineurs d'âge sont également les bienvenus.</p>
<b>CRI, centres régionaux d'intégration</b>	<p>Afin de soutenir sa politique d'accueil et d'intégration des personnes étrangères et d'origine étrangère, la Wallonie a agréé huit Centres Régionaux d'Intégration (CRI) qui sont répartis sur l'ensemble du territoire wallon. Les Centres régionaux d'intégration sont essentiellement des acteurs de deuxième ligne. Ils accompagnent et coordonnent les initiatives locales d'intégration, encouragent la participation sociale, économique, culturelle et politique des personnes étrangères, forment les intervenants, récoltent des données. Ils travaillent en synergie avec les pouvoirs publics et le réseau associatif.</p> <p>Depuis mars 2014, ils se sont vu confier la mission de <b>développer, mettre en œuvre et organiser</b> le parcours d'accueil des primo arrivants, devenu depuis lors le Parcours d'intégration.</p>
<b>CPAS, centre public d'action sociale</b>	<p>Le CPAS a pour mission d'assurer aux personnes et aux familles l'aide due par la collectivité. <b>Cette aide peut être matérielle, sociale, médicale, médico-sociale ou</b></p>



<b>(OCMW en néerlandais)</b>	<b>psychologique.</b> Le CPAS propose aussi un accompagnement socio-professionnel. Le CPAS est une structure similaire dans l'esprit à l'EN (dernier filet social). Ils ont une grande présence locale (au niveau des communes).
<b>VDAB, Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding</b>	VDAB est le service public d'emploi de la Flandre. Ils ont mis en place le « inwerkingstraject » ou « <b>parcours vers l'emploi</b> » qui permet aux personnes qui ne parlent pas néerlandais de s'intégrer et de trouver du travail plus facilement. Ils mettent en œuvre également un projet intitulé « <b>Integration through work</b> » qui vise les réfugiés.
<b>Missions régionales pour l'emploi</b>	Les missions régionales pour l'emploi (MIRE) mettent en œuvre des actions d'insertion et d'accompagnement à destination du public éloigné de l'emploi en vue de le conduire vers un emploi durable. En tant qu'interface entre l'employeur et le demandeur d'emploi, la MIRE se charge d'identifier à chaque étape du processus d'insertion les éventuels freins rencontrés et se charge de mettre en place les actions visant à renforcer leurs compétences.
<b>CIRE</b>	Depuis plus de 60 ans, le CIRE se penche sur la question des demandeurs d'asile, des réfugiés et des étrangers avec ou sans titre de séjour. Les migrations, l'accueil des demandeurs d'asile, la régularisation des sans-papiers, la politique d'enfermement et d'expulsion des étrangers ou encore l'intégration de ces personnes dans la société sont au cœur de ses activités et de ses réflexions. Le CIRE mène ce travail par le biais de l'action politique, de la sensibilisation de l'opinion publique et du monde politique avec organisation de moments de réflexion et d'actions de sensibilisation, élaboration d'outils pédagogiques et réalisation de recherches sur ces thèmes.
<b>SYNTRA, het vlaamse agentschap voor ondernemersvorming</b>	Syntra ou l'agence flamande pour la formation des entrepreneurs est l'agence de l'autorité flamande qui se charge du développement des compétences des jeunes et des adultes et de la promotion de l'entreprenariat en Flandre.
<b>Myria</b>	<p>Myria est le Centre fédéral Migration. Depuis le 15 mars 2014, il exerce en tant qu'organisme public autonome en toute indépendance trois missions légales complémentaires :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• veiller au respect des droits fondamentaux des étrangers</li> <li>• informer sur la nature et l'ampleur des flux migratoires</li> <li>• stimuler la lutte contre la traite et le trafic des êtres humains</li> </ul> <p>La mission de Myria est de promouvoir, auprès des pouvoirs publics et des citoyens, une meilleure compréhension de ses matières et une approche fondée sur le respect des droits de l'Homme et sur la connaissance des faits. Il exerce cette mission dans un esprit de dialogue, de collaboration et de respect.</p>

#### 4.2 Description des organismes belges présentant un potentiel de partenariat

## BON, bureau d'accueil bruxellois pour l'intégration civique (inburgering)

Bon accueille les personnes d'origine étrangère qui ont un permis de séjour d'au moins 3 mois. Les primo-arrivants ainsi que les personnes d'une autre origine habitant à Bruxelles depuis plus longtemps peuvent suivre gratuitement chez bon un programme d'intégration civique.

bon donne (en 13 langues) des informations claires et correctes sur le mode de vie, le travail et le logement en Belgique et en particulier à Bruxelles ainsi que sur la législation relative aux droits et aux devoirs des citoyens (**cours d'orientation sociale**).

bon offre aux intégrants la chance de pouvoir suivre des **cours de Néerlandais** d'une façon agréable. Les participants reçoivent un **accompagnement individuel** et peuvent suivre des ateliers centrés sur leur perspective d'avenir en ce qui concerne le travail, la formation et la participation active dans la société.

Les mineurs d'âge sont également les bienvenus.

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2015, bon fait partie de « l'Agentschap Integratie en Inburgering ». L'Agence soutient la politique d'intégration flamande. Tous les services d'intégration sociale et civique, de traduction et d'interprétation sociale (à l'exception des services des villes de Gand et d'Anvers) sont regroupés au sein de l'Agence.

Site web : <http://bon.be>  
<http://www.integratie-inburgering.be>

## CRI, centres régionaux d'intégration

Afin de soutenir sa politique d'accueil et d'intégration des personnes étrangères et d'origine étrangère, la Wallonie a agréé huit Centres Régionaux d'Intégration (CRI) qui sont répartis sur l'ensemble du territoire wallon. Les Centres régionaux d'Intégration sont essentiellement des acteurs de deuxième ligne. Ils travaillent donc en synergie avec les pouvoirs publics et le réseau associatif. Depuis mars 2014, ils se sont vu confier la mission de **développer, mettre en œuvre et organiser** le parcours d'accueil des primo arrivants, devenu depuis lors le Parcours d'intégration.

Les missions des CRI, c'est aussi :

- **L'accompagnement des** initiatives locales d'intégration dans le cadre des plans locaux d'intégration ;
- **Encourager la participation** sociale, économique, culturelle et politique des personnes étrangères ou d'origine étrangère et des échanges interculturels (accompagnement vers l'emploi notamment et formations générales telles que permis de conduire ou informatique);
- **La coordination** des activités d'intégration sur leur ressort territorial, notamment dans le cadre des plans locaux d'intégration ;
- **La formation** des intervenants agissant dans le domaine de l'intégration des personnes étrangères ou d'origine étrangère et le dialogue interculturel ;
- **La récolte** sur le plan local des données statistiques disponibles ;
- La concertation **avec les autres centres afin de mener des politiques cohérentes sur le territoire de la région de langue française.**

## **Le parcours d'intégration**

Lors de la commande de son titre de séjour de plus de trois mois par l'administration communale, l'étranger primo-arrivant reçoit un document d'information et est orienté vers le bureau d'accueil le plus proche de son domicile.

N.B : Depuis peu, le Parcours d'intégration est devenu entièrement obligatoire et reste accessible à toute personne étrangère ou d'origine étrangère, primo-arrivante ou non. Le primo-arrivant est tenu de suivre le Parcours d'intégration dans un délai de 18 mois (qui peut être prorogé) à dater de la signature de sa convention d'accueil. Certaines personnes sont dispensées telles que les Européens, les personnes qui travaillent ou étudient, les moins de 18 ans et plus de 65 ans, les sportifs professionnels, les ressortissants d'Etats ayant conclu des conventions d'associations avec l'Union Européenne.

Il comprend 4 axes :

- Un **module d'accueil** qui se compose d'une information sur les droits et devoirs de toute personne résidant en Belgique et d'un bilan social individuel qui permet un premier accompagnement en fonction des besoins exprimés (logement, santé, emploi, famille, loisirs...);
- 120 h min de formation en **langue française** (si nécessaire) ;
- 20 h min de **formation en citoyenneté** ;
- **Une orientation vers le dispositif d'insertion socio-professionnelle en fonction des besoins.**

**Site web:** <http://socialsante.wallonie.be/?q=action-sociale/integration-personne-origine-etrangere/dispositifs/centre-regional-integration>

## **CPAS, centre public d'action sociale (OCMW en néerlandais)**

Parce que toute personne a droit à l'aide sociale, celle-ci ayant pour but de permettre à chacun de mener une vie conforme à la dignité humaine, le CPAS a pour mission d'assurer aux personnes et aux familles l'aide due par la collectivité. Cette aide peut être matérielle, sociale, médicale, médico-sociale ou psychologique.

### **Le CPAS aide de différentes manières.**

- Le CPAS peut donner toutes les **informations** nécessaires pour faire valoir les droits et orienter vers des services adéquats.
- Le CPAS peut effectuer les **démarches** pour régulariser les droits sociaux (inscription auprès d'une mutuelle, droit aux allocations de chômage, etc.).
- Le CPAS peut assurer une **guidance** psychosociale, morale ou éducative pour permettre de surmonter les difficultés.
- Le CPAS peut prendre des dispositions de nature à procurer un **emploi** lorsque qu'il faut justifier d'une période de travail pour obtenir le bénéfice complet de certaines allocations sociales ; il peut également agir lui-même comme employeur.
- Le CPAS peut accorder une **aide concrète** sous sa forme la plus appropriée : médiation de dettes, octroi d'une aide matérielle (vêtements, meubles, etc.), octroi du revenu d'intégration ou de l'aide sociale équivalente, avances financières (sur les allocations de chômage, indemnités de mutuelle, sur la pension, pension alimentaire, allocation d'handicapé, INAMI, etc.).

- Le CPAS peut assister dans le domaine du **logement**, notamment pour la constitution d'une garantie locative ou encore à travers la location de logements d'insertion ou de transit, de logements adaptés aux personnes handicapées, etc.

Le CPAS peut également créer des établissements ou services à caractère social (maisons de repos et de soins, maisons pour enfants, etc.). Il peut aussi assurer la tutelle sur des mineurs d'âge ou à tout le moins la garde, l'entretien et l'éducation des enfants mineurs qui lui sont confiés.

Le CPAS est enfin compétent en matière d'aide médicale urgente. Il porte secours à toute personne qui se trouve sur le territoire, en dehors de la voie publique ou d'un lieu public, et dont l'état, par suite d'accident ou de maladie, requiert des soins de santé immédiats.

Chaque personne résidant légalement en Belgique a droit à une assistance sociale. Pour pouvoir bénéficier de l'aide sociale, certaines conditions doivent être remplies notamment concernant la nationalité. Il faut être belge, ou apatride, ou réfugié reconnu, ou être étranger inscrit au registre de la population (c'est-à-dire être établi), ou encore être citoyen de l'Union européenne (ou membre de sa famille) qui bénéficie d'un droit de séjour de plus de 3 mois pour bénéficier des services du CPAS. Les personnes en situation administrative irrégulière et en état de besoin ont droit uniquement à l'aide médicale urgente et indispensable.

Le CPAS de Bruxelles compte divers départements dont les départements de l'action sociale (approche de proximité et d'autonomisation), de l'emploi et de l'économie social (accompagnement par des agents d'insertion notamment pour autocréation d'emploi, développement de partenariats pour mise à l'emploi dans le cadre de l'article 60 § 7) et de la formation (alphabétisation, connaissances linguistiques, insertion sociale et définition d'un projet socioprofessionnel, formation sur les contrats de travail, le bien-être et sécurité au travail).

**Site web:** [http://www.belgium.be/fr/famille/aide\\_sociale/cpas](http://www.belgium.be/fr/famille/aide_sociale/cpas)  
<http://www.cpasbru.irisnet.be/fr/>

#### **Commentaires:**

Le CPAS est une structure similaire dans l'esprit à l'EN (dernier filet social). Ils ont une grande présence locale (au niveau des communes).

### **VDAB, Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding**

VDAB est le service public d'emploi de la Flandre. Ils ont mis en place le « inwerkingstraject » ou « parcours vers l'emploi » qui permet aux personnes qui ne parlent pas néerlandais de s'intégrer et de trouver du travail plus facilement.

Ce trajet est pour les étrangers majeurs inscrits au registre de la population ou pour les Belges nés à l'étranger et dont un parent est né à l'étranger à condition qu'il :

- ne parle pas ou peu néerlandais,
- n'aie pas obtenu de diplôme ou de certificat en Belgique ou aux Pays-Bas,
- soit inscrit comme chercheur d'emploi auprès du VDAB.

Une ou plusieurs rencontres ont lieu avec le médiateur afin d'évaluer les possibilités et les attentes de la personne. Sur cette base, un plan de parcours est élaboré. Celui-ci décrit les étapes à entreprendre

durant la recherche d'emploi. Ces étapes peuvent comprendre le référencement vers BON ou vers une maison du néerlandais, le suivi d'une formation intensive et pratique du néerlandais, l'information sur le marché du travail en Flandre, l'apprentissage de technique de sollicitation avec d'autres chercheurs d'emploi, le suivi de formations professionnelles auprès du VDAB.

VDAB développe également un projet sur l'intégration des réfugiés intitulé « Integration through work » qui vise l'activation rapide et durable des réfugiés et demandeurs d'asile.

Site web: <https://www.vdab.be/>  
<https://www.vdab.be/werkinzicht/inwerkingstraject.shtml>  
<http://vdab.tv/film/157>

**Commentaires :** Les institutions équivalentes sont le FOREM en Wallonie et Actiris à Bruxelles.

### Missions régionales pour l'emploi

Les missions régionales pour l'emploi (MIRE) mettent en œuvre des actions d'insertion et d'accompagnement à destination du public éloigné de l'emploi en vue de le conduire vers un emploi durable.

Pour cela, elles peuvent:

- proposer un accompagnement dans la recherche active d'emploi par un système "jobcoaching" pendant maximum un an ;
- permettre aux bénéficiaires de trouver un emploi durable et de qualité grâce à des actions professionnelles alternant formation en entreprise et formation en centre, pendant maximum un an ;
- accompagner les personnes dans le cadre de leur nouvel emploi.

Elles doivent avoir obtenu un agrément pour pouvoir exercer leurs activités en Wallonie.

La direction de l'Emploi et des Permis de travail du Service Public de Wallonie assure la gestion des agréments des Missions Régionales pour l'Emploi.

Pour bénéficier de l'aide d'une Mission Régionale pour l'Emploi, au moins l'une des conditions suivantes doit être remplie :

- Etre demandeur d'emploi inoccupé non soumis à l'obligation scolaire et ne disposant pas du certificat de l'enseignement secondaire supérieur ou titre équivalent ;
- Etre demandeur d'emploi chômeur de longue durée ;
- Etre demandeur d'emploi réintégrant le marché de l'emploi après une période d'inoccupation de plus de 3 ans ;
- Bénéficiaire du revenu d'intégration sociale ou de l'aide sociale ;
- Etre réfugié reconnu en Belgique ;
- Etre ressortissant étranger muni d'une autorisation de séjour ;

Etre une personne handicapée en possession d'une décision de l'AWIPH.

En outre, tant les employeurs du secteur privé que ceux des secteurs public ou non marchand peuvent collaborer avec une Mission régionale pour l'emploi pour recruter du personnel.

En tant qu'interface entre l'employeur et le demandeur d'emploi, la MIRE se chargera d'identifier à chaque étape du processus d'insertion les éventuels freins rencontrés et se chargera de mettre en place les actions visant à renforcer leurs compétences.

**Site web:** <http://emploi.wallonie.be/home/emploi/missions-regionales.html>  
<http://www.mirelasbl.be/>

## CIRE

Depuis plus de 60 ans, le CIRÉ se penche sur la question des demandeurs d'asile, des réfugiés et des étrangers avec ou sans titre de séjour. Les migrations, l'accueil des demandeurs d'asile, la régularisation des sans-papiers, la politique d'enfermement et d'expulsion des étrangers ou encore l'intégration de ces personnes dans notre société sont au cœur de ses activités et de ses réflexions.

L'action vise à :

- affirmer la nécessité de renforcer le(s) droit(s) des étrangers, le droit d'asile et veiller à ce que les politiques menées soient conformes aux principes de la déclaration des droits de l'homme
- considérer les migrant(e)s comme des citoyens actifs, pas seulement à intégrer mais bien comme des personnes qui participent pleinement à nos sociétés multiculturelles

Le CIRÉ mène ce travail par le biais de l'action politique, de la sensibilisation de l'opinion publique et du monde politique avec organisation de moments de réflexion et d'actions de sensibilisation, élaboration d'outils pédagogiques et réalisation des recherches sur ces thèmes.

À côté de la réflexion et de la sensibilisation, le CIRÉ agit sur le terrain à travers un service d'accueil des réfugiés (1000 places), une école de français, un service d'information sur le logement et un service "Travail, Équivalences et Formations" à l'attention des personnes d'origine étrangère.

Avec le service "TEF", le CIRÉ entend faciliter l'accès du public migrant au marché du travail. Ce service se compose de 3 projets qui interagissent de manière innovante. Le service "TEF" propose ainsi une approche globale au service du projet de la personne :

- L'accès au travail : accès au marché de l'emploi en tant que migrant, chercheur d'emploi étranger, droits et devoirs comme travailleur, relais auprès du dispositif d'insertion socio-professionnelle, etc.
- Les équivalences de diplôme : accompagnement en matière d'équivalence de diplômes étrangers et alternatives d'accès à la formation et aux études.
- Les formations ARCADA : échanges proposant une meilleure compréhension du marché du travail, une introduction aux principes de base de la création d'un projet de micro-entreprise comprenant notamment un bilan de compétences personnalisé et l'identification de nouvelles pistes d'activité afin de mieux répondre aux objectifs du projet migratoire de la personne.

**Site web:** <https://www.cire.be/>

## **SYNTRA, het vlaamse agentschap voor ondernemersvorming**

Syntra ou l'agence flamande pour la formation des entrepreneurs est l'agence de l'autorité flamande qui se charge du développement des compétences des jeunes et des adultes et de la promotion de l'entrepreneuriat en Flandre.

Son public cible compte :

- les entrepreneurs (18+) actuels et à venir et leurs collaborateurs,
- les jeunes entre 15 et 25 ans,
- les professeurs/formateurs dans le secteur de l'entrepreneuriat,

les groupes cibles plus vulnérables (comme les femmes, les plus de 50 ans, les allophones, les personnes en situation de handicap).

Quelques initiatives intéressantes :

- un projet pour les étrangers avec un accompagnement rapproché et un apprentissage de la langue,
- un guichet d'informations digital,
- un centre de connaissances en ligne (<http://www.competento.be/>),
- des formations par apprentissage (dual leren, leren en werken).

**Site web:** <http://www.syntravlaanderen.be/>

## **Myria**

Myria est le Centre fédéral Migration. Depuis le 15 mars 2014, il exerce en tant qu'organisme public autonome en toute indépendance 3 missions légales complémentaires :

- veiller au respect des droits fondamentaux des étrangers
- informer sur la nature et l'ampleur des flux migratoires
- stimuler la lutte contre la traite et le trafic des êtres humains

La mission de Myria est de promouvoir, auprès des pouvoirs publics et des citoyens, une meilleure compréhension de ses matières et une approche fondée sur le respect des droits de l'Homme et sur la connaissance des faits. Il exerce cette mission dans un esprit de dialogue, de collaboration et de respect.

Concernant les données sur la migration, Myria travaille à rendre les derniers chiffres sur les migrations plus accessibles, compréhensibles et utilisables par tout un chacun. Pour cela, il rassemble et analyse des données provenant de sources diverses. De cette manière, il souhaite apporter une connaissance étayée des migrations aux décideurs politiques, aux scientifiques, aux médias et aux citoyens.

Le centre produit de nombreuses études et recherches, suit la jurisprudence et publie des

recommandations.

Myria dispose également d'un numéro de contact gratuit pour les étrangers afin de les informer de leurs droits ou leur donner des conseils.

Myria est au carrefour institutionnel, politique et scientifique des enjeux liés à la migration, aux droits fondamentaux des étrangers et à la traite des êtres humains. Il a par nature vocation à être en lien avec toutes les strates de la société : autorités, centres de recherches, associations, ONG, citoyens. Myria fait partie également de réseaux internationaux.

**Site web:** <http://www.myria.be/fr/>

## Autres initiatives intéressantes

### **Immigrant citizen's survey**

1. The King Baudouin Foundation and the Migration Policy Group have piloted a new type of European survey whose aim is to increase the voice of immigrants in the development of integration policies.
2. Policy actors can learn about the different integration policies (see Migrant Integration Policy Index) and different integration situations (see EU migrant integration indicators) but they do not know about the implementation and effects of these policies on the integration situation.
3. This knowledge gap can be overcome by a representative survey among immigrants—by directly asking about policy impact and by formulating the survey so that the results are comparable and easy-to-use by civil society. Unfortunately, immigrant surveys tend to be rare, general, and non-comparable across countries.
4. The Immigrant Citizens Survey is the first transnational survey that is directly relevant for policy-makers in many areas of integration at local, national, and European level.
5. This survey of non-EU-born legal immigrants was large enough to capture the insights of the people that are living through the policies being discussed across Europe. Its design was inspired by “needs assessments,” “client feedback” or “citizens surveys”, which search for solutions to address societal problems and improve overall satisfaction in society. Immigrants were asked for their assessment of whether policies are relevant, implemented, used, and have an impact on their own lives.
6. Though integration is local, many policies are national and, increasingly, affected by EU law and European trends. The way that national and EU policies are implemented at local level may change from city to city.
7. To evaluate which policies are improving integration, the same types of immigrants were asked the same questions in the same way across cities and countries.
8. Eighteen major European general surveys from the past five years were reviewed and several questions were used in ICS in order to compare the experiences of surveyed immigrants in these cities to the general public in the country.

**Site web:** <http://www.immigrantsurvey.org/>

### **Duo for a Job**

L'association met en relation des jeunes, connaissant des difficultés d'accès au marché du travail du



fait de leur origine ethnique et/ou géographique, avec des seniors expérimentés du secteur recherché, afin de les aider, les soutenir et les accompagner dans leur projet professionnel (formation, stage, emploi). Une fois les duos constitués, l'association les encadre et les accompagne tout au long de la période de mentoring.

Par sa mission, DUO vise à réduire les inégalités d'accès au marché du travail des jeunes issus de l'immigration, à valoriser davantage nos aînés, à rompre avec la ségrégation des âges, à encourager la mixité ethnique et les actions intergénérationnelles, et enfin, à combattre les stéréotypes d'âge et la xénophobie en recréant du lien social, de la compréhension et de la solidarité de proximité. Toutes nos actions doivent être mesurées par notre réussite à cet égard.

**Site web:** <http://www.duoforajob.be/>

### **We Can Help**

WeCanHelp est une plateforme qui rassemble les offres des citoyens, des entreprises et des associations qui souhaitent participer à l'élan de solidarité.

WeCanHelp revendique une approche humaniste à l'écart des clivages politiques, idéologiques et religieux. Notre but est de promouvoir toute solution permettant de favoriser une gestion pragmatique des problématiques liées à l'intégration des réfugiés.

Ici toute offre est la bienvenue !

### **J'AIDE :**

Cette page s'adresse aux offrants. Les annonces peuvent être introduites dans la langue de ceux-ci. Elles sont ensuite validées par l'équipe de WeCanHelp et mises en ligne.

Les annonces apparaissent dans l'ordre chronologique mais peuvent être filtrées en fonction de différents critères. La plateforme permet également de relayer, auprès des offrants, les besoins des réfugiés qui nous sont transmis par les associations.

### **J'AI BESOIN D'AIDE :**

Les réfugiés et associations peuvent consulter les annonces qui les intéressent. Les annonces sont triées selon différents critères qui peuvent être combinés pour une précision optimale. La recherche peut donc se faire de façon claire et structurée.

Par ailleurs, l'équipe de WeCanHelp peut également fournir, aux associations partenaires qui en font la demande, des fichiers d'offres structurés sur base de certains critères précis ; ce afin de correspondre au mieux à l'activité et aux besoins des associations partenaires. Merci de nous contacter à ce propos.

### **QUI SOMMES-NOUS ?**

Les promoteurs de cette initiative sont mus par des valeurs humanistes. Avec la plateforme WeCanHelp, ils souhaitent favoriser une gestion pragmatique des problématiques liées à l'intégration des réfugiés; ce à l'écart des clivages politiques, idéologiques et religieux.

**Site web :** [www.wecanhelp.be](http://www.wecanhelp.be)

**Facebook :** <http://www.facebook.com/wecanhelpbe>

**Twitter :** <http://twitter.com/wecanhelpbe>

### **Labos des recherches**

Université de Liège : CEDEM (Centre d'Etude de l'Ethnicité et des Migrations)

<http://labos.ulg.ac.be/cedem/>

Université libre de Bruxelles : GERMES (Groupe de recherche sur les Relations Ethniques, les Migrations et l'Égalité) sociologie, anthropologie, sciences politiques

<http://germe.ulb.ac.be/>

Université Catholique de Louvain : EDEM (Equipe Droits Européens et Migrations)

<https://www.uclouvain.be/edem.html>

Université de Gand : CESSMIR (Centre of the social study of migration and refugees)

<http://www.ugent.be/cessmir/en>

Université Catholique de Louvain (KUL) : Interculturalism, Migration and Minorities Research Centre

<http://soc.kuleuven.be/immrc>

Université d'Anvers : CeMIS (Centrum voor Migratie en Interculturele Studies)

<https://www.uantwerpen.be/nl/onderzoeksgroep/centrum-migratie-intercul-studies/>

## 5. ÉLÉMENTS DE *BASELINE*

Ce terme générique est utilisé pour désigner l'ensemble du processus depuis l'élaboration du Plan de travail *Baseline* jusqu'à l'approbation du Rapport *Baseline*. Il constitue le lien entre la formulation et la mise en œuvre de l'intervention. Il désigne la préparation de la mise en œuvre de l'intervention de manière à ce que les parties prenantes aient le même niveau de compréhension du processus de changement visé (et de comment il va se réaliser), de manière à ce que les progrès en direction de ce changement soient mesurables par rapport à la situation de départ et à ce que les risques soient identifiés et pris en compte dans la stratégie de mise en œuvre et/ou qu'ils soient gérés de façon adéquate.

Le processus *baseline* comprend 4 étapes :

### 5.1 Planification d'une *baseline*

#### Étape 1. Planification d'une *baseline*

Il s'agit d'organiser un exercice participatif au cours duquel le DTF est relu. Cet exercice permet de réévaluer la logique d'intervention (1) et d'identifier les **besoins d'informations** (2). Le **Plan de travail Baseline** (3) constitue l'output de cette première étape.

#### 5.1.1 Analyse de l'intervention

Lors de la préparation d'un Plan de travail *Baseline*, l'équipe d'intervention, en collaboration avec les principaux partenaires, tâche d'abord de mettre au point une **vision commune du processus de changement nécessaire** à l'atteinte de l'objectif spécifique. Cela doit être réalisé par une **relecture du DTF** et une (révision de la) modélisation de la « **Théorie du Changement** » de l'intervention ou de sa logique/stratégie (voir 4.1). Cet exercice participatif doit déboucher sur un consensus parmi les membres de l'équipe et les partenaires au sujet du processus de changement envisagé (vision partagée), sur la stratégie à suivre pour atteindre les objectifs de l'intervention et clarifiera les rôles des différents acteurs. En outre, l'équipe d'intervention examinera de façon explicite les éventuels résultats

secondaires de l'intervention (par exemple, les effets pervers) ainsi que les éventuels facteurs d'influence.

À l'issue de cet exercice, l'équipe aura une compréhension partagée des résultats à atteindre et de la façon dont l'intervention prévoit d'atteindre ces résultats. Ceci inclut :

- les résultats à atteindre (voir le cadre de résultats);
- les éléments contextuels qui peuvent influencer l'intervention ;
- un ensemble des suppositions / hypothèses ;
- les activités principales à mettre en œuvre ;
- les thématiques transversales et prioritaires à intégrer;
- les risques à gérer ;
- les parties prenantes impliquées (MCMREAM, Entraide Nationale, ANAPEC, la Société civile, etc).

Cet exercice sera appuyé/ animé par le responsable de la formulation ce qui permettra d'assurer la cohérence avec la Formulation et aide à choisir les méthodologies appropriées.

### 5.1.2 Identification des besoins en information

La *baseline* doit permettre d'arriver à un **cadre de monitoring** et d'évaluation (M&E) qui comprend les **trois composantes** suivantes :

- une **matrice de monitoring** : elle détaille comment l'intervention effectuera le monitoring des progrès ;
- un **plan de gestion des risques** ;
- une **planification opérationnelle** mise à jour.

Le tableau ci-dessous présente un aperçu des divers éléments de ces trois composantes.

<b>CADRE DE MONITORING</b>		
<b>MATRICE DE MONITORING</b>	<b>PLAN DE GESTION DES RISQUES</b>	<b>PLANIFICATION OPÉRATIONNELLE</b>
Résultats	Risques identifiés	Planification mise à jour
Indicateurs	Analyse de ces risques	
Valeurs <i>baseline</i> et valeurs cibles	Réponses proposées	
Sources de Vérification (comment obtenir la mesure des données des indicateurs) & l'unité de mesure		

Calendrier de la collecte de données		
Coût (relatif) de la mesure de l'indicateur		
Répartition du travail (qui mesure ? qui consolide ? etc.).		

Dans certains cas où la formulation n'a pas été en mesure de fournir des analyses approfondies, l'analyse de la logique de l'intervention peut révéler des éléments (autres que la matrice de monitoring ou le plan de gestion des risques) qui demandent à être clarifiés. Ces éléments peuvent concerner des évaluations organisationnelles, des suppositions, l'intégration de thèmes transversaux, des analyses de contexte, l'analyse des parties prenantes, d'autres études complémentaires, etc. Toutefois, il faut garder à l'esprit que **la baseline n'est pas une reformulation**. Son rôle est de compléter la formulation afin de **préparer le monitoring de l'intervention**. Déterminez avec soin si les besoins en information doivent être comblés durant la *baseline* ou si ce doit être une activité à réaliser durant la mise en œuvre. Lorsqu'une étude est nécessaire pour préparer le monitoring de l'intervention, elle doit être organisée pendant la *baseline*.

Une fois que vous avez identifié tous les besoins pertinents en informations, dressez-en la liste. Gardez à l'esprit l'output final du processus *baseline* : un cadre de monitoring réaliste, fiable et prêt en temps opportun (matrice de monitoring, plan de gestion des risques, planification opérationnelle). Après avoir établi votre liste définitive des besoins prioritaires en information, déterminez quels aspects peuvent être traités par l'équipe d'intervention, et quels autres aspects doivent être traités par un/des consultant(s) externe(s). L'équipe d'intervention doit pour cela effectuer quelques recherches, car la disponibilité des sources d'informations et de données doit être vérifiée (évaluation de la qualité, accessibilité et portée). La mesure dans laquelle l'équipe d'intervention peut s'en charger elle-même dépend de l'expertise dont elle dispose en interne, du travail à accomplir, des ressources (temps et budget), de l'approche de monitoring, etc. Idéalement, l'équipe d'intervention devrait se charger elle-même de l'intégralité du processus *baseline*. Si un consultant externe s'avère nécessaire et que le domaine le permet, la préférence est donnée à un consultant national.

### 5.1.3 Plan de travail *Baseline*

Le résultat des étapes décrites ci-dessus est le Plan de travail *Baseline* qui sert de feuille de route pour parvenir à un Rapport *Baseline* fiable (y compris les TdR d'un consultant externe dans le cas où ce serait nécessaire).

#### Proposition de table des matières du Plan de travail *Baseline* :

##### 1. Fiche d'identification de l'intervention

##### 2. Actualisation du contexte (dans le cas où des changements importants seraient intervenus par rapport au DTF) :

- Etat d'avancement de la mise en œuvre de la SNIA.
- Evolution du cadre législatif et réglementaire en matière d'immigration et d'asile.

- Evolutions / modifications institutionnelles et organisationnelles des principaux partenaires de l'intervention (MCMREAM, Entraide Nationale, ANAPEC, etc).
  - Etat des lieux des interventions des autres bailleurs dans le même domaine et leçons partagées
3. **Visualisation et explication narrative de la logique de l'intervention / Théorie du Changement** (dans le cas où des changements importants seraient intervenus par rapport au DTF) ;
    - Reprendre la modélisation de la ToC au chapitre 4 et la discuter avec les partenaires pour validation, enrichissement, adaptation
    - Description narrative détaillée de la ToC et des hypothèses qui la sous-tendent. L'équipe de projet essaie de résumer sa vision sur la logique d'intervention et sur l'atteinte de l'objectif spécifique. Ceci implique une description de la logique entre les activités, les résultats, l'objectif spécifique et l'impact et doit refléter la théorie du changement de l'intervention.
  4. **Cadre de monitoring d'origine ;**
    - Reprendre le cadre de monitoring du chapitre 4 et le soumettre aux partenaires pour validation, enrichissement, adaptation
  5. **Besoins en information identifiés ;**
  6. **Approche adoptée pour répondre à ces besoins d'informations ;**
  7. **Planification de la *baseline* ;**
  8. **TdR des études / services de consultance, le cas échéant.**

## 5.2 Mise en œuvre du Plan de travail *baseline*

**Etape 2. Mise en œuvre du Plan de travail *baseline*** : Cette étape se réfère à la mise en œuvre du plan de travail *baseline*, qui peut comprendre la réalisation d'études, la collecte de données, le développement d'indicateurs, etc. Elle peut se faire en interne, en externe ou mélanger les deux formules.

Après l'élaboration du Plan de travail Baseline, la mise en œuvre du Plan de travail Baseline peut commencer. Cette mise en œuvre amène à fournir des informations précises sur la manière dont l'intervention peut faire l'objet d'un monitoring, identifie les risques et les moyens d'y répondre.

### 5.2.1 Matrice de monitoring

La « matrice de monitoring » est une exigence minimale à respecter pour garantir un suivi efficace. La matrice de monitoring, qui est le résultat (et le résumé) du travail préparatoire (formulation/DTF) et de la recherche complémentaire (études, analyses), servira à planifier le monitoring des indicateurs.

La matrice de monitoring reflète :

- le cadre de résultats : impact, outcome, outputs ;
- les détails relatifs à la façon dont les progrès seront mesurés : un ensemble d'indicateurs aux niveaux de l'outcome, des objectifs intermédiaires et des outputs et, si c'est utile, au niveau de l'impact également (voir la matrice de suivi du programme).

De plus, la matrice de monitoring explique en détail comment l'intervention planifiée le monitoring des indicateurs. Pour chaque indicateur, la matrice doit apporter une réponse précise aux questions suivantes :

- Quelles sont les Sources de Vérification (SdV) utilisées pour la collecte des données ? Comment les données seront-elles collectées ? Quelle est l'unité de mesure ?
- Quelle est la valeur de la baseline (valeur de référence) ?
- Quelles sont les valeurs cibles (intermédiaires) ?
- Qui collectera les informations ?
- Quel est le calendrier de la collecte des données ? Quelle en sera la fréquence ? Quand commencera et se terminera la collecte des données ?
- Quel sera le coût (relatif) de la mesure de l'indicateur ?
- Des informations complémentaires peuvent être ajoutées sur la possibilité de ventiler les données, les formulaires requis, la planification, la formation, la gestion des données, l'expertise et les responsabilités.

## 5.2.2 Indicateurs et Sources de Vérification

Pour compléter la matrice de monitoring (sur base des indicateurs mentionnés dans le DTF), une série d'indicateurs possibles doivent donc être identifiés ou affinés. Dans le même temps, les Sources de Vérification possibles doivent être établies. Ceci va aider à déterminer si les indicateurs peuvent être mesurés ou non de façon réaliste et raisonnable (en termes de ressources requises).

## 5.2.3 Établissement des valeurs *baseline* - Fixation des valeurs cibles

Les valeurs *baseline* sont les valeurs des indicateurs au moment 0, c.-à-d. avant l'intervention ou au début de celle-ci. Les valeurs cibles sont les valeurs que l'intervention et ses partenaires s'efforceront d'atteindre. Elles peuvent être définies pour la fin de l'intervention (valeurs cibles finales), mais peuvent également prendre la forme de valeurs cibles intermédiaires. Les fréquences de collecte doivent aussi être établies. Ces fréquences varient selon l'indicateur et dépendent des besoins en information pour le pilotage, la redevabilité et l'apprentissage.

## 5.2.4 Gestion des risques

Le plan de gestion des risques est un volet important de tout Rapport *Baseline*. Pendant l'analyse de l'intervention, une série de risques ont déjà été identifiés (voir Chap. 3). Ils doivent être revus et complétés à la lumière du contexte récent, l'équipe doit avoir identifié tous les risques importants, les avoir analysés ainsi qu'avoir formulé des mesures possibles pour y répondre.

## 5.3 Accord et rédaction du Rapport *baseline*

**Étape 3. Accord et rédaction du Rapport *baseline*** : cette étape se réfère à une restitution à organiser au terme de la mise en œuvre du plan de travail *baseline*. L'objectif de cette restitution participative est de tomber d'accord sur le cadre de monitoring en se basant sur le travail et les études réalisés à l'étape

précédente. Le rapport *baseline* est rédigé sur la base de cet atelier.

Au cours de cette troisième phase, les conclusions et recommandations, qui ont été produites au cours de la mise en œuvre du Plan de travail *Baseline*, doivent être analysées et débattues. Cette analyse consiste à rassembler les données et à interpréter les résultats dans le contexte plus large de l'intervention. Ceci implique donc de discuter les conclusions des études et de les résumer afin d'aboutir à (1) un accord sur la matrice de monitoring. Cela implique également de partir d'une longue liste d'indicateurs pour arriver à une liste restreinte d'indicateurs et de (2) convenir d'un plan de gestion des risques.

L'équipe d'intervention rédige le Rapport *Baseline*. Elle est responsable de ce document et de la qualité de son contenu. La restitution constitue un moment où l'input des parties prenantes est recueilli. Les décisions finales (concernant le cadre de monitoring) sont prises par l'équipe d'intervention. Le modèle fourni par la CTB doit être utilisé pour rédiger le Rapport *Baseline* (il peut également servir à guider la restitution).

## 5.4 Approbation du Rapport *baseline*

**Etape 4. Approbation du Rapport *baseline*** : L'étape finale du processus *baseline* consiste en l'approbation du rapport *baseline* par le Comité de Pilotage. Ce dernier doit approuver la manière dont sera assuré le monitoring de l'intervention.

L'étape de conclusion du processus *baseline* est l'approbation du Rapport *Baseline* par le COPIL. Le Rapport *Baseline* est soumis au COPIL qui doit approuver la façon dont le monitoring de l'intervention sera effectué (c.-à-d. le cadre de monitoring présenté dans le Rapport *Baseline*). Le COPIL doit aussi approuver tout ajustement majeur par rapport au DTF (par exemple, concernant l'affectation du budget ou la planification des activités) ainsi que le raisonnement sous-tendant ces ajustements. Le but n'est pas d'avoir des discussions sur les détails de chaque valeur cible ou de chaque valeur de référence. L'objectif principal du COPIL devrait être de veiller à ce que le Rapport *Baseline* soit de qualité suffisante pour garantir un monitoring fiable.

### Points à garder à l'esprit

En développant votre *baseline*, gardez à l'esprit les points suivants :

- Restez réaliste. Une *baseline* ne sera jamais parfaite ; elle sera toujours tout au plus de « qualité suffisante ». Il vaut mieux une *baseline* succincte et utilisée plutôt qu'une *baseline* extrêmement détaillée qui prendra la poussière sur une étagère.
- Importance de l'intégration des thèmes transversaux et prioritaires.
- Il n'existe pas de solution miracle : la réévaluation d'une chaîne de résultats, l'élaboration d'un Plan de travail *Baseline* et sa mise en œuvre sont des tâches exigeantes qui comportent de nombreux défis.
- Un système de M&E sain évolue avec le temps. Au fur et à mesure de l'évolution de l'intervention, les activités changent, les groupes évoluent et la compréhension de quelles sont les informations utiles s'approfondit. Planifiez une révision régulière de la liste des besoins en information et des indicateurs : le Monitoring des Résultats est l'occasion idéale de s'y atteler.