

1 Résumé exécutif

1.1 Présentation de l'évaluation

A travers l'intervention Amuddu, c'est l'employabilité des migrants et réfugiés comme porte d'entrée et catalyseur de leur intégration au Maroc qui est visée.

Cette intervention consiste :

- d'une part, à améliorer l'employabilité des migrantes et migrants par une adaptation de leurs profils professionnels pour leur permettre de mieux répondre et être plus en adéquation avec les besoins du marché de l'emploi ou de disposer d'outils et de l'accompagnement nécessaire pour lancer une activité d'auto-emploi
- et d'autre part, à permettre aux migrantes et migrants un accès plus balisé aux mesures déjà existantes en terme d'appui à l'insertion économique au Maroc.

Cette intervention doit, parallèlement, permettre d'accompagner le renforcement des capacités des institutions marocaines (EN, ANPEC et MDCMRE) afin qu'elles puissent améliorer et affiner leurs offres de services visant l'intégration économique des migrant.e.s via des formations professionnelles et services d'accompagnement à l'emploi et à l'auto-emploi.

La revue à mi-parcours de l'intervention a été confiée au COTA. L'objectif principal de cette revue a été d'évaluer la performance de l'intervention, en se basant sur les 5 critères CAD, selon l'approche générique développée dans le cadre du suivi des projets Enabel. Cette revue s'est déroulée du 5 octobre au 23 octobre 2020.

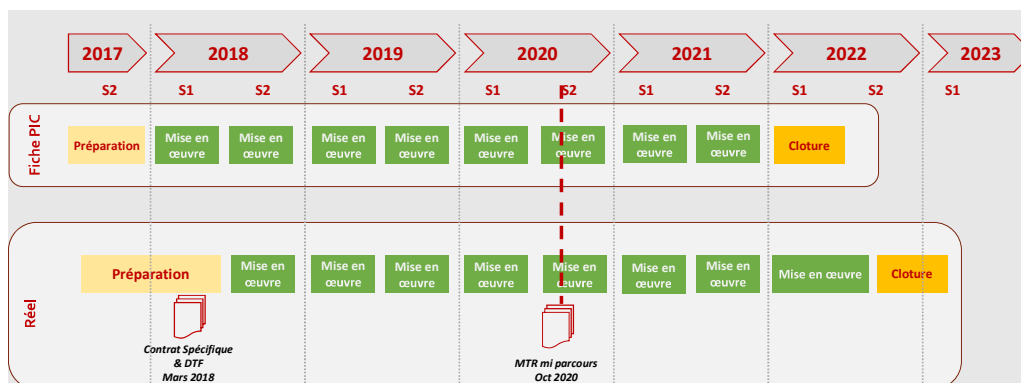
L'approche méthodologique des évaluateurs a été participative, flexible, centrée sur l'apprentissage et orientée « changements ». Les évaluateurs ont, par ailleurs, porté une attention particulière à l'intégration effective des thèmes transversaux (genre, communication, capitalisation et digitalisation) dans la stratégie d'intervention.

La collecte des données a été réalisée à travers une analyse de la documentation disponible, des entretiens semi-structurés avec les principales parties prenantes de la mise en œuvre de l'intervention, ainsi que des visites sur le terrain.

1.2 Résultats et conclusions

1.2.1 Avancement global

Le planning initialement prévu dans la fiche PIC prévoyait une préparation au S2 2017 et un démarrage d'Amuddu au S1 2018.



Dans les faits, suite à l'approbation de la version finale du DTF le 15 février 2018 et à la signature de la convention spécifique le 15 mars 2018, l'intervention Amuddu a démarré au S2 2018 (le 05 juin 2018 date du 1^{er} Comité de Pilotage).

Ce retard d'un semestre dans la mise en oeuvre a été en partie rattrapé pour la plupart des activités et actions initiées et qui ont été évaluées.

1.2.2 Critères de performance

Les principaux résultats de l'évaluation sont fournis dans la grille de notation, présentée ci-dessous, élaborée par Enabel pour évaluer la performance de ses interventions :

Critères CAD	Score ¹	Résumé des observation et analyses
Pertinence	A/ Très Bien²	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'intervention répond, à la fois, à un besoin réel du Maroc et de la Belgique : les 1^{ers} résultats confirment la pertinence par rapport aux stratégies et orientations des institutions marocaines et belges. ▪ Les parties prenantes bénéficiaires (institutionnels et OSC) sont toutes impliquées et les activités bien coordonnées : elles perçoivent l'intervention de manière positive et la considèrent comme bénéfique. ▪ Les bénéficiaires migrant.e.s confirment également la pertinence du dispositif et des mécanismes mis en place. ▪ L'approche proposée par Amuddu est techniquement adaptée aux besoins et priorités des parties prenantes.
Efficience	C/ Problèmes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'exécution des subsides, marchés publics et bons de commandes doit être renforcée en termes de suivi et de pilotage. ▪ Le niveau d'exécution est en retard par rapport au temps restant (notamment en ce qui concerne les activités/actions liées à l'O.I.2).
Efficacité	B/ Bien	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les 1^{ers} résultats paraissent confirmer l'efficacité du dispositif et des mécanismes associés. ▪ La mise en place des actions a abouti à un bon niveau d'exécution des outputs 1 et 3 mais le niveau d'exécution de l'output 2 reste à confirmer. ▪ La proposition de renforcement des capacités est rigoureuse et partagée. ▪ Le travail des AC, au niveau des communautés de migrants, constitue un effet positif non prévu qui contribue aux résultats de l'intervention. ▪ La gestion des subsides, longue dans sa mise en œuvre, semble désormais maîtrisée (à confirmer pour la suite). ▪ Les points d'amélioration identifiés concernent : <ul style="list-style-type: none"> - une meilleure coordination entre les OSC bénéficiaires des subsides et les autres parties prenantes ; - une finalisation de la méthode de calcul de certains indicateurs des objectifs intermédiaires (outputs) .
Impact	B/ Bien	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Critère difficilement mesurable à ce stade, et les objectifs des indicateurs outcome n'ont pas atteint les résultats prévus (les indicateurs doivent être complétés et actualisés fin 2020). ▪ Les subsides aux acteurs de la société civile contribuent de manière positive aux outcomes, et l'amélioration de l'employabilité des migrant.e.s commence à être perceptible mais reste encore à confirmer. ▪ Un impact positif est le rapprochement entre les migrant(e)s et les institutions partenaires.

¹ Pour la méthodologie de la grille de notation et des catégories de notation, voir « Enabel, More results volume III: Revue des résultats », p.26-27.

² La notation est effectuée sur une échelle de quatre points : A (vert) = très bien, B (jaune) = bien, C (orange) Problèmes, D (rouge) Carence graves

Critères CAD	Score ¹	Résumé des observation et analyses
Durabilité	B/ Bien	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'ancrage institutionnel d'Amuddu s'appuie sur une dynamique partenariale solide et contribue à la durabilité de l'intervention à travers une appropriation par les institutions marocaines. ▪ Amuddu est en phase avec les besoins et les attentes des acteurs engagés dans la territorialisation de la SNIA. ▪ Des nouveaux acteurs (issus de la société civile) font, aujourd'hui, partie intégrante du dispositif en cours de construction et sont motivés pour accompagner une duplication ou un déploiement des activités au niveau des régions.

1.2.3 Questions spécifiques

1. Mobilisation communautaire

- Apprécier la pertinence de l'approche communautaire réfléchi et déployée au niveau des deux régions de Rabat-Salé- Kénitra et Casablanca-Settat

L'approche communautaire est désormais reconnue par les communautés de migrant.e.s, mais également par les institutions. Cette approche s'est avérée être la plus appropriée pour permettre la mise en œuvre des activités de l'O1 et de l'O2 de l'intervention.

L'équipe projet, à travers les Agents Communautaires (AC) a, d'une part, participé activement à la mise en place d'une « médiation culturelle » entre les institutions et les migrant (e) s :

- En effet, grâce au travail des agents communautaires, la confiance des migrant (e)s bénéficiaires impliqués dans le cadre de l'intervention Amuddu a considérablement augmenté.
- L'ANAPEC a réussi une gestion « inclusive » avec 4 AC qui participent de manière concertée et participative avec les équipes des agences ANAPEC à l'atteinte des résultats attendus.

Et d'autre part, ces AC ont participé au renforcement du capital social des leaders communautaires :

- L'intervention a également accompagné les AC dans le renforcement des capacités d'un réseau de personnes ressources au sein des communautés elles-mêmes.

2. Référencement des personnes migrantes et approche régionale du CP3

- Apprécier les mécanismes de coordination en relation avec l'amélioration du parcours des personnes migrantes qui sont en train d'être mis en place par le projet

La mise en marche du dispositif a nécessité de composer avec une hétérogénéité des situations pour chacun des acteurs (institutions, OSC, ministères et expertises ponctuelles), tant en termes de ciblage, qu'en terme d'approche méthodologique (typologie d'actions, gouvernance interne etc.).

Le schéma de référencement est aujourd'hui opérationnel et permet de progresser efficacement et de manière concertée dans la mise en œuvre des activités d'intégration économique des migrant.e.s . Des efforts restent encore à faire pour expliciter et améliorer certains mécanismes de mise en œuvre du schéma de référencement. En effet, 2 OSC ont démarré récemment leurs actions : l'une vient de signer le subside et l'autre n'a pas encore été sélectionnée. Les mécanismes associés à ces actions, même s'ils sont déjà en partie définis, doivent encore être éprouvés et adaptés pour finaliser et « sécuriser » le schéma de référencement.

- Apprécier la pertinence de l'approche régionale du Comité programme 3 (FP et Emploi) de la SNIA déployée au niveau des deux régions de Rabat-Salé- Kénitra et Casablanca-Settat.

Le CP 3, qui bénéficie d'un appui au niveau de l'OI 3, est un espace de coordination composé des points focaux des différents départements ministériels et institutions, ainsi que des partenaires internationaux, des associations et des OSCs.

Le CP3 national s'appuie également sur 2 CP3 régionaux (Rabat et Casablanca) qui sont mis en œuvre opérationnellement. Cette déclinaison régionale des CP3 est pertinente et efficace dans la mesure où ces CP3 régionaux permettent, d'une part, de disposer d'informations et données non agrégées garantissant une meilleure qualité de restitution des données compilées, et d'autre part, de responsabiliser et impliquer plus fortement les acteurs institutionnels au niveau régional et local (ceux qui sont en contact direct avec les populations migrantes).

Toutefois, cette mise en place nécessite encore la mise à disposition d'outils de travail (suivi, référencement) qui soient cohérents, partagés et communs aux différents acteurs. Ce travail est en cours de construction.

3. Mutualisation des ressources humaines et logistiques

- *Apprécier dans quelle mesure la mutualisation de l'équipe support (ATN Monitoring, communication, capitalisation, genre et digitalisation, RAF, Chargée MP et Subsidés) a réellement contribué à une plus grande efficacité et a facilité la réalisation des outputs du projet, dans le cadre du « Programme d'appui à la gestion de la thématique migratoire ».*

La mutualisation de l'équipe support s'est faite à travers la création d'une structure commune : « l'Unité de soutien » pour les 2 interventions (Amuddu et MBI). Cette démarche de mutualisation et de mise en commun de moyens de ces 2 interventions s'inscrit dans le cadre de la convention spécifique signée en mars 2018.

L'objectif attendu est l'amélioration de la qualité de service rendu concernant certaines compétences, au niveau des services fonctionnels (RAF, Chargée MP, Subsidés et logistique), et des services thématiques (communication, capitalisation, genre et digitalisation).

Au niveau des services fonctionnels (RAF, Chargée MP, Subsidés et logistique)

L'Unité de soutien accompagne de manière avantageuse (en termes de reporting et suivi des différentes actions liées à leur périmètre) les travaux avec des ressources familiarisées avec les procédures d'Enabel et bien coordonnées avec les équipes Amuddu et MBI.

Au niveau des services thématiques (genre, communication, capitalisation, et digitalisation)

L'Unité de soutien ne dispose que de 2 ressources pour accompagner les équipes des deux interventions sur l'ensemble des actions de communication, capitalisation, genre et digitalisation. Ces 2 ressources ont une charge de travail trop importante au regard des travaux à leur charge. Il paraît nécessaire de veiller à renforcer les ressources de l'unité de soutien.

Ce déficit de ressources se traduit par un retard dans l'exécution de certaines actions comme, par exemple, le plan d'action genre.

Par ailleurs, concernant la communication, les actions à mettre en place sont difficilement mutualisables au regard des objectifs de communication et des cibles qui sont différents pour les deux interventions. L'activité n'est donc pas mutualisable en termes de tâche et actions à réaliser.

Les actions de digitalisation au niveau d'Amuddu ont été initiées, mais doivent tenir compte d'une maturité différente des partenaires et acteurs vis-à-vis de la notion de digitalisation

(au niveau des dimensions technologiques, d'investissement, humaine, managériale et organisationnelle). La réussite du processus de transformation digitale devra répondre à des défis liés à la montée en maturité de ces différents partenaires et acteurs.

Au niveau de la Capitalisation, l'approche mise en place est bien structurée et permet de valoriser les connaissances, le savoir-faire et les compétences de façon à ce que les deux interventions puissent proposer et expérimenter les actions, en veillant à leur reproductibilité.

4. Innovation

- *Apprécier les éléments d'innovation apportés par le projet, identifier lesquels devraient être mis en exergue et lesquels pourraient être développés davantage dans le cadre du projet.*

Deux principales innovations ont été identifiées au niveau des mécanismes élaborés : le Mentorat et l'Approche Communautaire.

La mise en œuvre du mentorat, défini dans le cadre de l'étude « Benchmark Mentorat » portée par l'ANAPEC et au niveau des actions d'accompagnement des migrant.e.s réalisées par CAR, est un élément distinctif et innovant.

L'innovation la plus remarquable est le recrutement de 4 agents communautaires (AC) par Amuddu (2 à Rabat et 2 à Casablanca). Localisés au sein des locaux de l'ANAPEC, ils représentent un élément clé de l'efficacité de l'intervention. Cela s'est traduit par l'augmentation significative du nombre de migrant.e.s inscrits à l'ANAPEC, et cela a également permis de développer une compétence propre à Amuddu en terme de médiation culturelle entre les populations migrantes et les opérateurs institutionnels partenaires de l'intervention.

5. Complémentarité et coordination

- *En considérant le nombre important d'acteurs nationaux et internationaux impliqués dans la thématique (migratoire et formation professionnelle et d'emploi), apprécier les éléments de complémentarité avec d'autres interventions menées par Enabel et d'autres PTF surtout dans le cadre d'actions mises en œuvre avec les mêmes partenaires institutionnels que le projet Amuddu.*
- *Apprécier les initiatives / efforts / actions de coordination entre les interventions d'Enabel, et celles menées par d'autres acteurs nationaux ou internationaux sur la même ligne thématique.*

Dès le démarrage, lors de la mission d'identification de l'intervention, Enabel a veillé à se concerter avec les principaux PTFs afin de définir les complémentarités entre Amuddu et les autres programmes/projets de la thématique.

Cet effort a été poursuivi lors de la mise en œuvre d'Amuddu et a été mené en concertation étroite avec le MDCMRE qui demeure l'interlocuteur et le bénéficiaire du dispositif de coordination.

Cette coordination a permis d'échanger et d'harmoniser l'intervention d'Enabel avec les interventions des autres agences de coopération des Etats membres de l'UE, financées par le fonds fiduciaire, et celles des agences de l'ONU (OIM et UNHCR notamment).

Cela s'est traduit par un partage de bonnes pratiques (les AC sont inspirés³ entre autres de l'expérience développée par l'UNHCR) et une capitalisation sur les expériences déjà menées précédemment.

Au sein des différents projets du portefeuille migration mis en œuvre par Enabel, des synergies ont été mises en œuvre entre l'intervention Amuddu et l'intervention « Empowerment juridique des personnes migrantes » sur la thématique de l'accès aux droits et au travers d'échanges entre les AC et les partenaires de mise en œuvre de l'intervention « Empowerment juridique des personnes migrantes » qui assure un accompagnement juridique (droits et justice) et prodiguent des avis juridiques (cliniques juridiques partenaires) relatifs aux questions d'accès aux droits des migrants, réfugiés et demandeurs d'asile.

1.3 Recommandations

1.3.1 Principales recommandations stratégiques et opérationnelles

<i>Domaine</i>	<i>Destinataire</i>	<i>Propositions d'actions</i>
Stratégique	Institutions Partenaires	Développer des synergies entre les institutions partenaires de l'intervention Amuddu et les programmes marocains (existants et à venir : INDH entrepreneuriat, Territorialisation des politiques publiques...) dans le cadre d'éventuelles futures interventions
Stratégique	Institutions Partenaires	Développer une action de plaidoyer pour faciliter les conditions de renouvellement des titres de séjour des bénéficiaires du dispositif Amuddu
Stratégique	Institutions Partenaires	Développer une action de plaidoyer pour une reconnaissance du médiateur culturel
Stratégique	Institutions Partenaires / Amuddu	Elargir le dispositif d'accompagnement à d'autres catégories de migrants Après 2 ans d'exécution d'Amuddu, les bénéficiaires potentiels du dispositif ne sont pas seulement des migrant (e) s régularisés. On trouve des personnes en situation régulière, des personnes en situation irrégulière et des étudiants.
Stratégique	Amuddu	Elaborer une feuille de route pour garantir la durabilité du dispositif Amuddu, et s'assurer de l'appropriation du dispositif et des mécanismes associés par les institutions en garantissant le financement des différentes activités.
Stratégique	Institutions Partenaires / Amuddu	Formaliser l'approche Communautaire comme pratique de l'ANAPEC L'innovation de l'approche communautaire est une réussite évidente. Il est souhaitable qu'elle soit inscrite de manière durable dans les pratiques de l'ANAPEC .
Stratégique	Amuddu	Le dispositif Amuddu étant opérationnel, il serait intéressant de profiter de la dynamique engagée pour améliorer le processus de coordination entre les institutions partenaires et les OSC bénéficiaires des subsides (renforcement de la coordination notamment à travers les 3 ATN)
Opérationnel	Amuddu	Elaborer et valider avec les institutions partenaires et les OSC bénéficiaires des subsides une planification opérationnelle intégrant les risques liés au COVID 19

³ Avec des différences notables dont la principale est le niveau de responsabilité opérationnelle des AC ainsi que leur présence physique au sein des bureaux de l'ANAPEC

Opérationnel	Amuddu	<p>Relancer la mise en œuvre du Plan d'action Genre (non exécuté) par un appui d'expertise Enabel</p> <p>Il est recommandé de lancer à court terme – au moins - sa mise en œuvre sur la :</p> <p>Composante A : Formation et sensibilisation des acteurs, notamment dans le cadre de l'Objectif 1. Renforcer les capacités du personnel du projet et les points focaux des partenaires en matière d'approche genre dans les projets.</p>
Opérationnel	Amuddu	<p>Relancer la mise en œuvre du Plan de communication</p> <p>Il est clair que la communication sur la question des migrations est très sensible d'un point de vue politique et cela est encore plus vrai dans cette période de crise COVID.</p>
Opérationnel	Amuddu	<p>Envisager l'affectation de ressources humaines supplémentaires au sein de l'Unité de support « Programme d'appui à la gestion de la thématique migratoire ».</p> <p>Renforcer l'Unité de support avec des profils distincts communication et genre qui permettraient de décharger les ressources actuelles sous pression et ainsi de répondre à une exigence non remplie à ce jour (en ce qui concerne l'approche genre)</p>
Stratégique	Enabel	<p>Se positionner comme « acteur clé » dans le cadre d'espaces de coordination avec les autres PTF</p> <p>Enabel a su développer un écosystème de projets sur les migrations internationales avec une expertise et est reconnue par les différents PTF et partenaires institutionnels.</p> <p>En s'appuyant sur la digitalisation (approche clé pour Enabel), il est recommandé de se positionner comme un acteur clé de cette coordination.</p>

1.4 Leçons apprises

Les principaux enseignements tirés de cette revue à mi-parcours concernent les enjeux de partenariats, de capitalisation des bonnes pratiques et de suivi budgétaire.

La coordination mise en place, entre les différents partenaires institutionnels (ministères et agences opérationnelles) et les acteurs clés OSC, montre toute l'efficacité et la durabilité de ce type d'intervention.

Cette coordination doit s'appuyer d'une part, sur des mécanismes construits de manière collective et d'autre part, sur des outils développés de manière partagée.

L'intervention s'est appuyée sur la capitalisation de bonnes pratiques introduites dans le cadre de précédentes interventions et projets, et a cherché à innover en adaptant ces bonnes pratiques au dispositif en cours de construction.

L'intervention a réussi à dépasser certains blocages et retards liés à l'exécution budgétaire concernant certaines activités. Elle a abordé ces blocages de manière concertée et, est parvenue à proposer des solutions de « contournement » qui ont été validées par l'ensemble des partenaires institutionnels.

Cette agilité et cette capacité à développer un dispositif et des mécanismes associés, en canalisant cela dans un engagement collectif, est une approche pertinente et efficace en termes d'intelligence collective.

Enabel Maroc, en s'appuyant sur un programme Migration ambitieux, est parvenu à proposer une coordination pertinente et efficace avec les interventions portées par d'autres PFT sur cette thématique.

Cette coordination peut être encore renforcée et Enabel peut jouer un rôle clé dans la mise en place de cet espace de concertation.

Le pilotage et le suivi de l'exécution budgétaire doivent être améliorés, notamment au niveau des subsides, marchés publics et bons de commandes pour gagner en efficacité et efficacité.

Il s'agit de réussir à anticiper les retards administratifs en termes d'allocation des dépenses et de proposer des solutions de contournement en amont afin d'éviter un ajustement en temps réel lorsque les blocages surviennent.