



Rapport de résultats 2021

MOR 1605211 (Amuddu : appui à la mise en œuvre de la Stratégie Nationale d'Immigration et d'Asile (SNIA))

Maroc



Belgique
partenaire du développement

Table des matières

1	ACRONYMES	4
2	APERÇU DE L'INTERVENTION	5
2.1	FICHE D'INTERVENTION	5
2.2	AUTO-EVALUATION DE LA PERFORMANCE.....	6
2.2.1	<i>Pertinence</i>	6
2.2.1.1	<i>Efficacité</i>	6
2.2.1.2	<i>Efficience</i>	6
2.2.1.3	<i>Durabilité potentielle</i>	6
2.2.1.4	<i>Conclusions</i>	7
2.3	DEPLOIEMENT DES SCHEMAS OPERATIONNELS DU PROJET AMUDDU PAR OUTPUT.....	8
2.4	DEPLOIEMENT DE L'INTERVENTION AMUDDU (OUTPUT VERS OUTCOME).....	9
2.5	QUELQUES CHIFFRES CLES EN TERMES D'INSERTION.....	10
2.6	SCHEMA INTEGRAL DU PARCOURS A L'INTEGRATION ECONOMIQUES DES PERSONNES MIGRANTES (AMUDDU).....	11
2.7	DASHBOARD (GENERE SOUS POWER BI).....	12
3	SUIVI DES RESULTATS	15
3.1	EVOLUTION DU CONTEXTE.....	15
3.1.1	<i>Contexte général et institutionnel</i>	15
3.1.2	<i>Contexte de gestion</i>	16
3.2	PERFORMANCE DE L'OUTCOME.....	17
3.2.1	<i>Progrès des indicateurs</i>	17
3.2.2	<i>Analyse des progrès réalisés</i>	17
3.3	PERFORMANCE DE L'OUTPUT 1.....	20
3.3.1	<i>Progrès des indicateurs</i>	20
3.3.2	<i>État d'avancement des principales activités</i>	20
3.3.3	<i>Analyse des progrès réalisés</i>	21
3.4	PERFORMANCE DE L'OUTPUT 2.....	23
3.4.1	<i>Progrès des indicateurs</i>	23
3.4.2	<i>État d'avancement des principales activités</i>	23
3.4.3	<i>Analyse des progrès réalisés</i>	23
3.4.4	<i>État d'avancement des principales activités</i>	26
3.5	PERFORMANCE DE L'OUTPUT 3.....	26

3.5.1	<i>Progrès des indicateurs</i>	26
3.5.2	<i>État d'avancement des principales activités</i>	26
3.5.3	<i>Analyse des progrès réalisés</i>	26
4	SUIVI BUDGETAIRE	28
5	RISQUES ET PROBLEMES	29
6	SYNERGIES ET COMPLEMENTARITES	31
6.1	AVEC LES AUTRES INTERVENTIONS DU PORTEFEUILLE.....	31
6.2	AVEC LES PROJETS POUR TIERS	31
6.3	AUTRES SYNERGIES ET COMPLEMENTARITES	32
7	THEMES TRANSVERSAUX	33
7.1	GENRE.....	33
7.2	DIGITALISATION.....	33
7.3	EMPLOI DECENT	34
8	LEÇONS APPRISSES	34
8.1	LES SUCCES	34
8.2	LES DEFIS	35
8.3	QUESTIONS D'APPRENTISSAGE STRATEGIQUE.....	36
8.4	SYNTHESE DES ENSEIGNEMENTS TIRES	37
9	PILOTAGE	40
9.1	MODIFICATIONS APORTEES A L'INTERVENTION	40
9.2	DECISIONS PRISES PAR LE COMITE DE PILOTAGE ET SUIVI.....	40
9.3	REORIENTATIONS STRATEGIQUES ENVISAGEES	41
9.4	RECOMMANDATIONS	41
10	ANNEXES	42
10.1	CRITERES DE QUALITE.....	42
10.2	CADRE LOGIQUE ET/OU THEORIE DE CHANGEMENT MIS A JOUR	45
10.3	FICHES DE SUIVI DE PROCESSUS DE CHANGEMENT (OPTIONNEL).....	45
10.4	APERÇU DES MORE RESULTS	46
10.5	RAPPORT « BUDGET VERSUS ACTUELS (Y – M) »	46
10.6	RESSOURCES EN TERMES DE COMMUNICATION.....	46
10.7	RAPPEL DES DECISIONS ET RECOMMANDATIONS DU COMITE DE PILOTAGE LORS DES ANNEES PRECEDENTES	46
10.8	BILAN DES FORMATIONS ET DES EVENEMENTS ORGANISES EN 2021.....	49

1 Acronymes

ANAPEC	Agence Nationale de Promotion de l'Emploi et des Compétences
ATN	Assistant(e) Technique National(e)
CAS	Centres d'Assistance Sociale
CFA	Centre de Formation par Alternance
CGEM	Confédération Générale des Entreprises du Maroc
COFIL	Comité de Pilotage
CS	Convention Spécifique ente l'Etat Marocain et Belge
CSC	Cahier Spécial des Charges
CTOS	Comité Technique d'Orientation et de Suivi
COFIL	Comité de Pilotage
DAM	Direction Chargée des Affaires de la Migration
DTF	Dossier Technique et Financier
ECT	Expert en Coopération Technique
EN	Entraide Nationale
FP	Formation Professionnelle
HQ	Siège Social de la CTB en Belgique
MBI	Maghrib Belgium Impulse
MAECAMRE	Ministère des Affaires Etrangères, de la Coopération Africaine et des Marocains Résidant à l'Etranger, Département des Marocains Résidant à l'Etranger
MRE	Marocains Résidant à l'Etranger
MSC	Most Significant Change
ODD	Objectifs de Développement Durable
OFPPT	Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail
OG	Objectif Général
OI	Objectif Intermédiaire
OS	Objectif Spécifique
OSC	Organisation de la Société Civile
PC	Programme de Coopération
PTF	Partenaire Technique et Financier
PV	Procès-Verbal
RAF	Responsable Administratif et Financier
RC	Renforcement des Capacités
RCP	Responsable du Changement du Programme
SNIA	Stratégie Nationale d'Immigration et d'Asile
VDAB	Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding - Service d'Emploi et de la Formation Professionnelle Flamand

2 Aperçu de l'intervention

2.1 Fiche d'intervention

Intitulé de l'intervention	Amuddu : Appui à la mise en œuvre de la Stratégie Nationale d'Immigration et d'Asile (SNIA)
Code de l'intervention	MOR 1605211
Localisation	Région Rabat-Salé Kénitra et région de Casablanca-Settat (notamment l'axe Rabat-Casablanca)
Budget total	4.600.000 euros
Institution partenaire	Ministère des Affaires Etrangères, de la Coopération Africaine et des Marocains Résidant à l'Etranger, Département des Marocains Résidant à l'Etranger (MAECAMRE)
Date de début de la Convention spécifique	15 mars 2018
Date de démarrage de l'intervention/ Comité de pilotage d'ouverture	5 juin 2018
Date prévue de fin d'exécution	31 septembre 2022
Date de fin de la Convention spécifique	14 mars 2023
Groupes cibles	Personnes migrantes et réfugiées au Maroc
Impact²	L'intégration des migrantes et des migrants et la gestion des flux migratoires au Maroc sont mieux assurées
Outcome	L'employabilité des migrantes et des migrants au Maroc est améliorée
Outputs	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.
Année couverte par le rapport	2021

² L'impact se réfère à l'objectif général ; l'outcome se réfère à l'objectif spécifique ; l'output se réfère au résultat escompté

2.2 Auto-évaluation de la performance

2.2.1 Pertinence

	Performance
Pertinence	A

L'intervention s'aligne parfaitement sur les objectifs de la Stratégie Nationale d'Immigration et d'Asile et les axes de travail du projet correspondent aux besoins des partenaires. La logique d'intervention permet une meilleure appropriation de la part des partenaires, étant donné qu'elle s'aligne sur leurs objectifs et mandats. De ce fait, les acteurs institutionnels sont fortement impliqués (CP3, EN, ANAPEC et autres). Les solutions apportées (mécanismes et mesures déployées) dans le cadre de l'intervention s'avèrent pertinentes pour l'atteinte des résultats. Le retour du terrain, via notamment les agents communautaires et des responsables territoriaux des partenaires, permet de constater également que les personnes migrantes accompagnées par le projet confirment également la pertinence des actions et des mesures déployées.

2.2.2. Efficacité

	Performance
Efficacité	A

Malgré la COVID 19, l'outcome du projet a été atteint dans le sens où l'employabilité des personnes migrantes et réfugiées a été améliorée. Force est de remarquer que, parfois, les cibles finales ont été déjà dépassées (mesures des bourses, inscriptions aux FP, accompagnement à l'emploi et l'auto-emploi). Le projet a été agile et innovant en testant et adoptant des approches novatrices (animation communautaire renforcée, contrats-aidés, mentorat, etc.). Cela représente un choix conscient qui implique des risques assumés par le projet.

2.2.3. Efficience

	Performance
Efficience	B

Malgré le contexte sanitaire lié à l'impact de la Covid 19 (restrictions) sur le déploiement des activités du projet, il n'en demeure pas moins que la mise en œuvre des activités a permis d'atteindre les outputs du projet, grâce une bonne mutualisation des moyens généraux et une gouvernance rationnelle des RH. Cela a permis une exécution budgétaire dans les normes (respect de la planification avec budget plus conséquent, temps des process est réduit (subside)). Néanmoins, il faut relever la subsistance de difficultés administratives (exonérations de la TVA, délais de certaines validations, p.e. contrats-aidés, etc.). In fine, il faut mentionner que 40% du budget reste à exécuter en 9 mois en 2022, avec tous les défis que cela implique liés notamment à la budgétisation qui doit être réaliste et tenir compte du cadre partenarial (activités co-produites avec les partenaires).

2.2.4. Durabilité potentielle

	Performance
Durabilité potentielle	B

L'intervention a permis l'appropriation des démarches par les partenaires (animation communautaire, *mainstreaming* de la dimension migratoire). Le processus de capitalisation, lancé en début de projet, a permis de co-produire (avec les partenaires et HQ Enabel) des outils adaptés aux besoins des partenaires (tels qu'une mallette sur l'animation communautaire, des fiches capitalisation, ou un guide sur la collaboration institutions-OSC, qui est en cours de finalisation). Des réflexions sur la stratégie de sortie et de durabilité ont été entamées avec les partenaires. En outre, les capacités des partenaires institutionnels ont été renforcées, ainsi que celles des OSCs partenaires, ce qui leur permettrait de mieux se positionner lors de futurs appels à proposition (PTF et Etat) afin de continuer le travail et les approches testées dans le cadre du projet Amuddu. La synergie avec d'autres acteurs (HCR, AECID, MDM BE, autres interventions d'Enabel -notamment DEPOMI et EJPM, mais aussi Participation citoyenne-, FOREM, VDAB) représente également un facteur clé de durabilité.

2.2.5. Conclusions

- La collaboration entre institutions publiques et organisations de la société civile établie dans le cadre du projet, construite sur la base des complémentarités, permet une action publique plus efficace et inclusive, tenant compte des besoins spécifiques des personnes migrantes et réfugiées.
- Le projet a contribué à améliorer la coordination inter-institutionnelle autour de la SNIA (politique transversale), à travers la dynamisation des espaces formels de coordination - Comités programmes FP et Emploi de la SNIA au niveau national et régional-, ainsi qu'à travers des actions conjointes et participatives des différents partenaires. Cela contribue à renforcer le référencement des personnes migrantes lors de leurs parcours d'intégration économique.
- Les résultats atteints du projet commencent à montrer la pertinence des approches et des mesures proposées (animation communautaire, accompagnement de proximité, bourses, contrats-aidés, financement initiatives auto-emploi) pour améliorer l'employabilité des personnes migrantes. Ces constats constituent une bonne base de réflexion sur les outils de protection sociale à pérenniser par les partenaires institutionnels et sur leur éventuel élargissement à d'autres populations en situation de vulnérabilité.
- La mise en œuvre de l'approche communautaire (notamment à travers la mise à disposition d'agents communautaires issus de la population migrante au service des institutions publiques et la collaboration avec des leaders communautaires) est confirmée comme un levier et un facteur clé pour la réussite du projet, ainsi que pour l'amélioration du travail des institutions publiques en faveur de l'intégration économique des personnes migrantes.
- Suite à la réflexion lancée depuis le début du projet, l'année 2021 a représenté une étape clé dans le processus de capitalisation de l'intervention, à travers la co-construction de plusieurs outils par les différents partenaires de l'intervention.

2.3 Déploiement des schémas opérationnels du projet Amuddu par output

L'employabilité des migrantes et des migrants au Maroc est améliorée

O.1.1. L'accès aux dispositifs existants d'orientation et de formation professionnelle est mieux assuré

Schéma opérationnel # 1



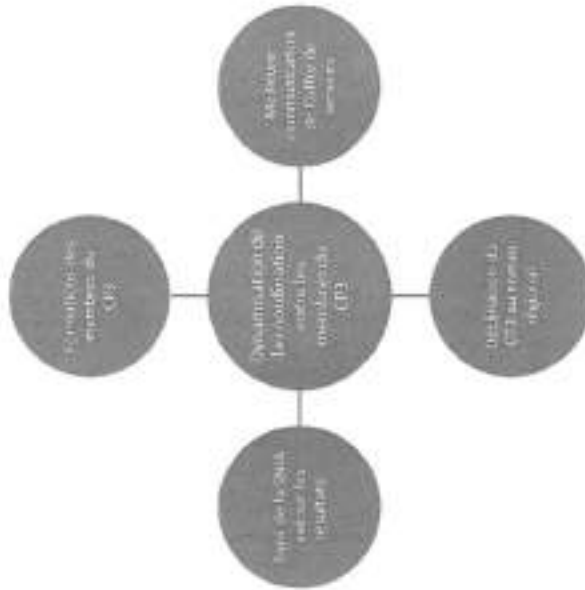
O.1.2. L'accès aux dispositifs d'accompagnement à l'auto-emploi et au marché de l'emploi est amélioré

Schéma opérationnel # 2

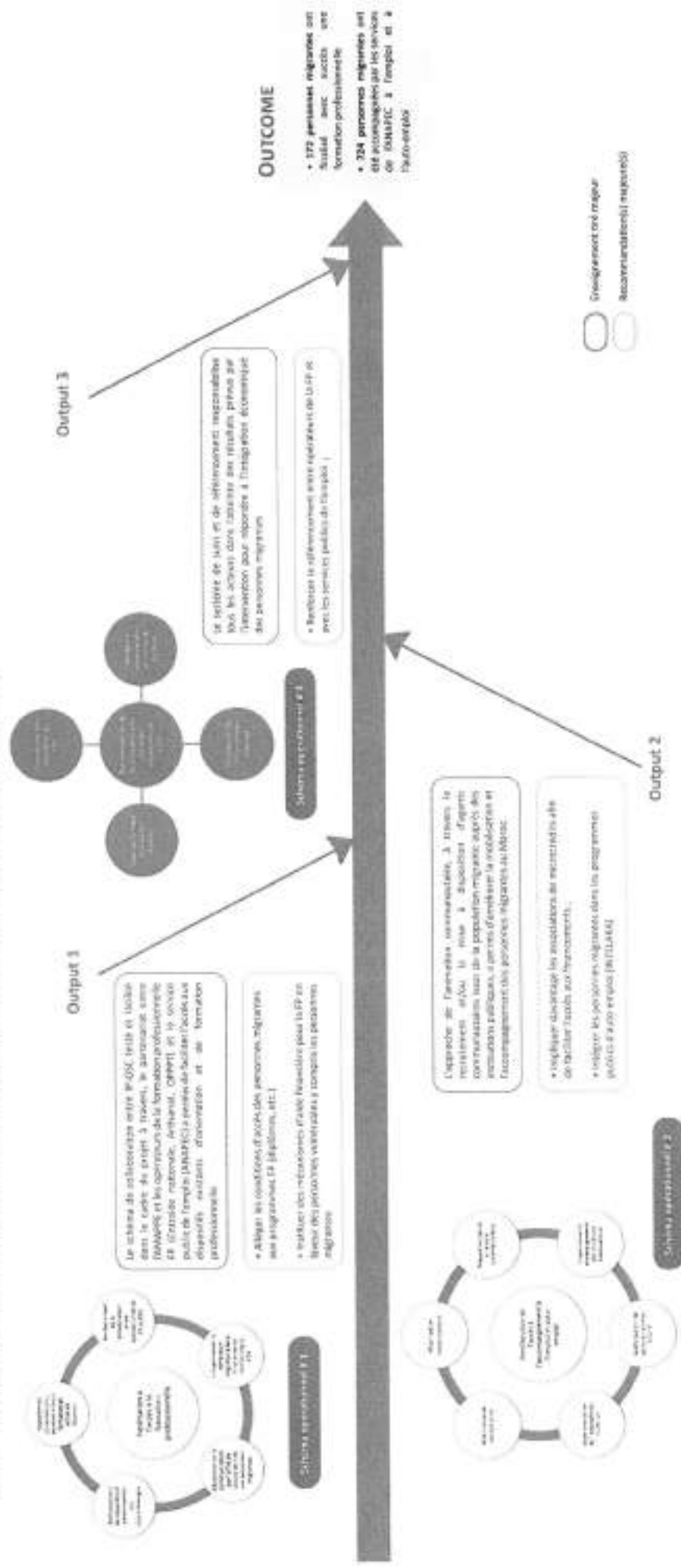


O.1.3. La coopération du Comité Programme 3 est dynamisée

Schéma opérationnel # 3



2.4 Déploiement de l'intervention Amuddu (output vers outcome)



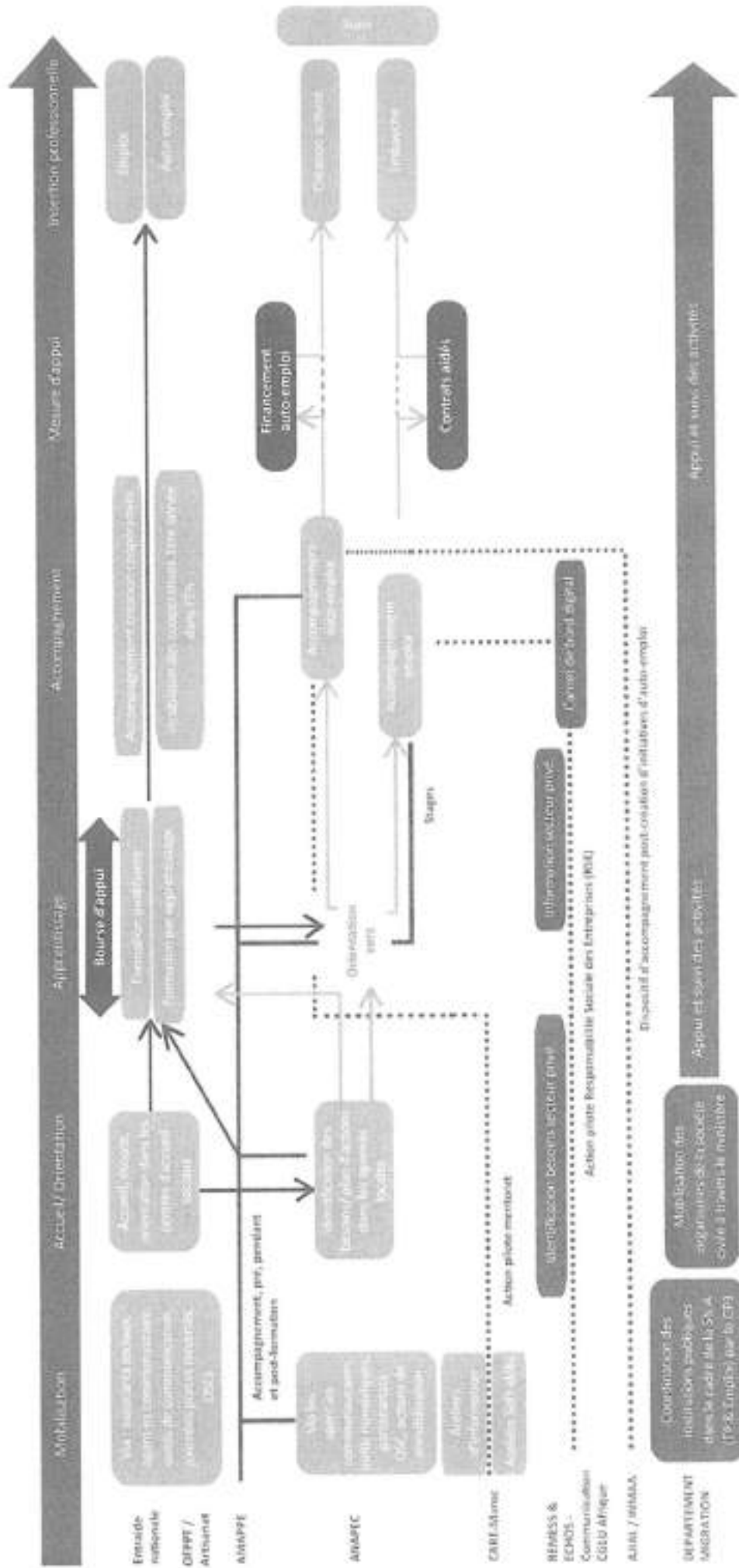
7 L'employabilité des personnes migrantes a été améliorée dans le cadre du projet grâce à la FP (172 pour une cible de 150) et l'accompagnement aux services de l'emploi et l'auto-emploi (724 pour une cible de 488).

2.5 Quelques chiffres clés en termes d'insertion

Au-delà d'améliorer l'employabilité via l'accompagnement à la FP et à l'emploi, le projet a réussi également l'insertion de 284 personnes (sur une cible de 300 personnes). L'insertion via l'auto-emploi a dépassé la cible escomptée (219 sur 150, soit 146%), contrairement à l'option via l'emploi salarié qui reste au-dessous du résultat envisagé (65 personnes recrutées sur une cible de 150, soit 43%). Il faut noter également que le taux de personnes migrantes formées dans le cadre du projet qui ont été insérées est de 20 %.

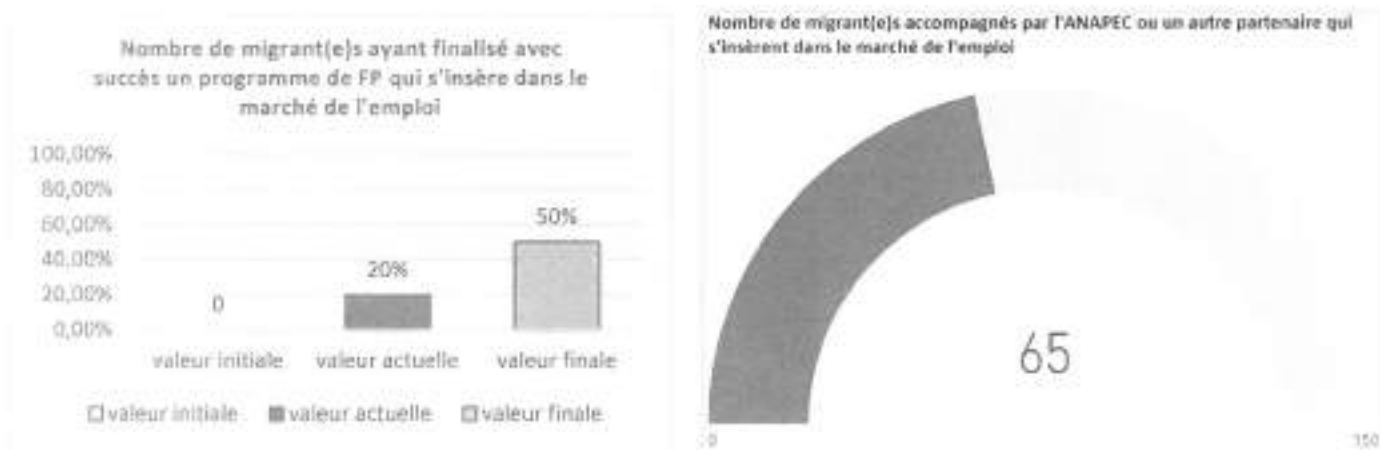


2.6 Schéma intégral du parcours à l'intégration économique des personnes migrantes (Amuddu)

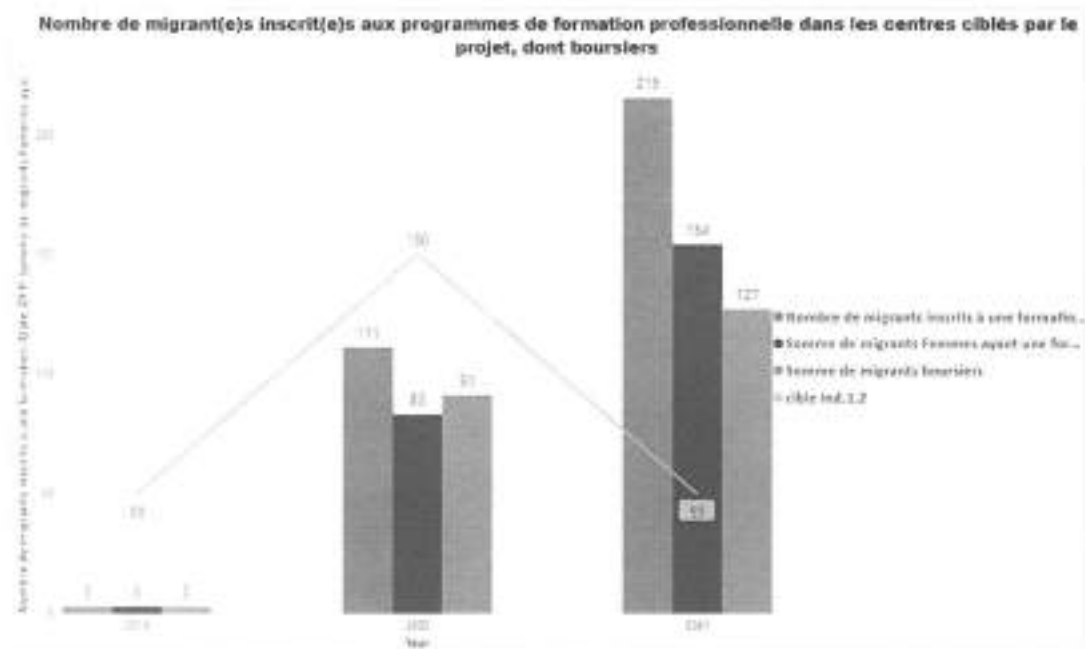


2.7 Dashboard (généralisé sous Power BI³)

Outcome



Output 1

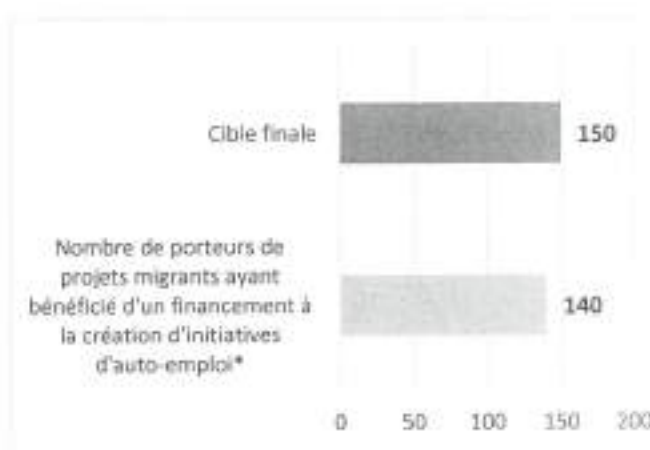
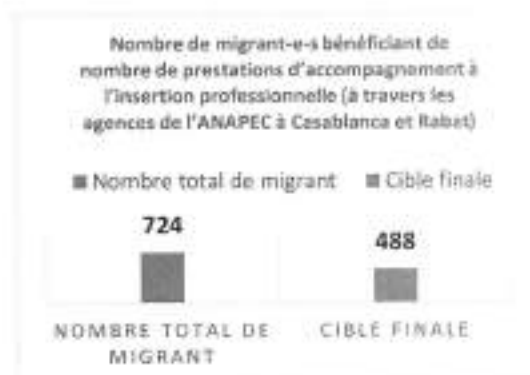
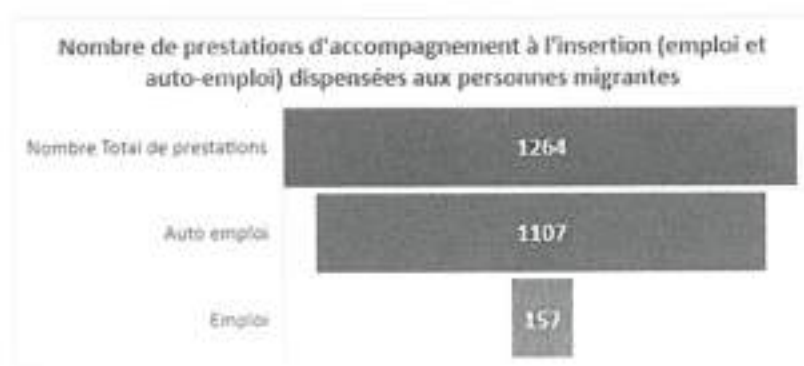


Taux de migrant(e)s qui finalisent avec succès un programme de formation professionnelle

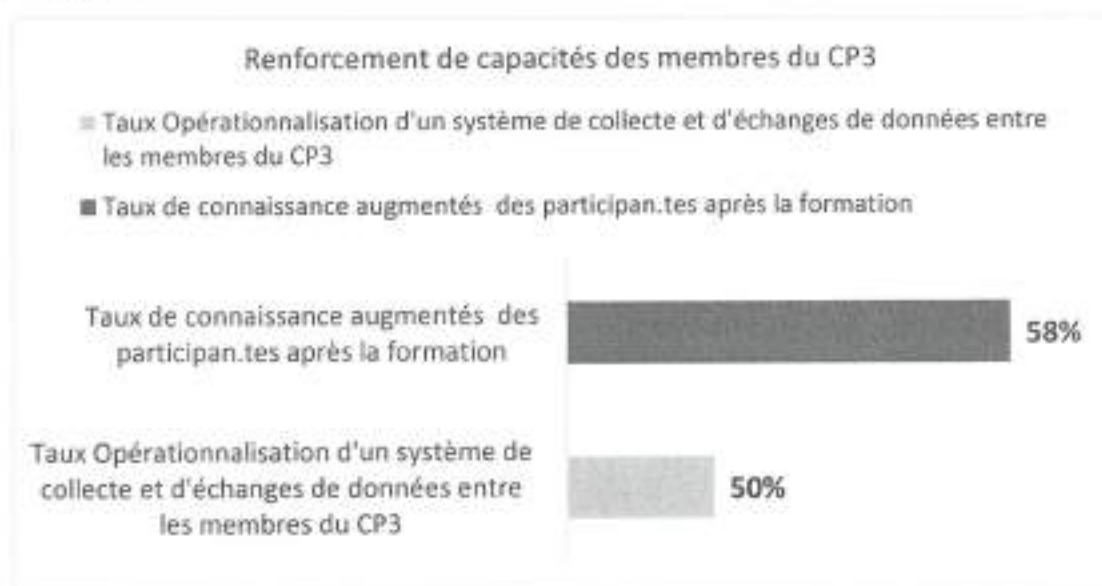



³ Données en cours d'implémentation dans l'application Amoddu

Output 2



Output 3



Fonctionnaire exécution nationale ⁴	Intervention Manager Enabel ⁵
	 <p data-bbox="890 719 1209 752">inc ANABELLE PORRAS</p> <p data-bbox="890 757 1209 790">Responsable de l'intervention</p> <p data-bbox="916 790 1184 824">MOR1605211 AMUDDU</p> <p data-bbox="895 824 1254 857">! - Agence belge de développement</p>

⁴ Nom et signature (+ effacer ces instructions)

⁵ Nom et signature (+ effacer ces instructions)

3 Suivi des résultats

3.1 Evolution du contexte

3.1.1 Contexte général et institutionnel

- Un nouveau gouvernement a été nommé en octobre 2021 à sa tête M. Aziz Akahnouch Président du parti du RNI, succédant ainsi à l'ancien gouvernement piloté par le SG du PJD M. El Othmani. Dans le nouveau gouvernement, le Ministère délégué chargé des Marocains Résidant à l'Étranger disparaît et la Direction des Affaires de la Migration -incluse dans le Département des MRE- s'intègre dans le Ministère des Affaires Étrangères.
- Ce changement de gouvernement a coïncidé avec la publication du rapport sur le Nouveau modèle de développement (NMD), un pacte politique établissant les priorités socioéconomiques du Royaume du Maroc. Cette feuille de route a pour objectif de répondre au ralentissement de la croissance et de réduire les profondes inégalités qui frappent le Maroc. Elle ambitionne de doubler le PIB par habitant à l'horizon 2035 avec un renforcement de l'ancrage territorial. L'intégration des ressortissants des pays tiers ne ressort pas comme une priorité claire dans le NMD.
- La nomination d'un nouveau directeur général de l'ANAPEC Mr Mohamed Achiq a caractérisé également l'exercice 2021. En fin d'année, a été tenue également la réunion de son Conseil d'Administration au titre de la 2ème session de l'année 2021 qui a vu valider le plan de développement 2022 intégrant des programmes novateurs en phase avec les recommandations du Nouveau Modèle de Développement (NMD).
- Dans un contexte de crise frappé par la pandémie dû à la COVID-19 qui a contracté l'économie⁶ en 2020 mais qui a repris progressivement après, le marché de l'emploi a pâti énormément de cette conjoncture économique qui a fait que le taux de chômage est ainsi passé de 11,9% à 12,3%⁷ au niveau national.
- L'Etat d'urgence sanitaire a été prolongé pendant toute l'année 2021 et des mesures anti-COVID, telles que l'obligation du pass sanitaire pour accéder aux espaces et transports publics ou la fermeture des frontières, ont été adoptées.
- Malgré ces éléments conjoncturels économiques et sociaux cités supra qui ont eu un impact majeur sur les personnes vulnérables et notamment les personnes migrantes, l'intervention a accentué ses efforts, par la combinaison de tous les approches et mesures implémentées à caractère innovant ou qui répondent à des besoins de complémentarité avec les institutions publiques partenaires du projet, pour faciliter l'insertion professionnelle des personnes migrantes. Ainsi, le taux d'insertion des personnes migrantes accompagnées par le projet⁸ est estimé à : 12 %.

⁶ <https://www.banquemondiale.org/fr/country/morocco/publication/morocco-economic-monitor-feb-2021> | Rapport de suivi de la situation économique au Maroc. De la reprise à l'accélération

⁷ <https://www.finances.gov.ma> | NOTE DE CONJONCTURE, DIRECTION DES ETUDES ET DES PREVISIONS FINANCIERES

⁸ [La situation du marché du travail en 2021 \(inco.ma\)](https://www.inco.ma)

⁹ Taux calculé sur la base de la sommation des emplois et initiatives auto-emploi créés rapportés sur les migrant.es accompagnés et formés.

3.1.2 Contexte de gestion

3.1.2.1 Modalités de partenariat

En 2021, une cinquième convention de subside a été signée avec le consortium AJIAL-INMAA :

Organisation	Titre de l'action	Budget	Durée	Date de signature
AMAPPE	Pour un meilleur accès des personnes migrantes et réfugiées aux dispositifs existants d'orientation et de formation professionnelle (dont l'octroi de bourses) Avenant n°1	€ 408.950 ²	25 mois	1er déc. 2019 au 31 déc. 2021
		€ 28.950		29 avril 2020
ANAPEC	Encourager le recrutement des personnes migrantes et réfugiées à travers des mesures d'incitation (contrats aidés)	€ 168.225	30 mois	Du 1er déc 2019 au 31 mai 2022
REMESS (Echos Communication et CGLU Afrique)	Les migrants, acteurs du développement économique et social au Maroc	€ 149.990	20 mois	Du 1er mai 2020 au 30 avril 2022
CARE Maroc	Favoriser l'insertion socioéconomique des personnes migrantes dans la zone urbaine de Casablanca	€ 150.000	16 mois	Du 1-sep-20 au 30-avril -2022
AJIAL (INMAA)	Appui au financement des initiatives d'auto-emploi et l'accompagnement post-crédation au profit des personnes migrantes et réfugiées	€ 320.000	12 mois	Du 1er septembre 2021 au 31 août 2022
	Budget total/subsides	€ 1 226 115		

3.1.2.2 Modalités opérationnelles

Pour ce qui est de la gestion opérationnelle appliquée pendant l'exercice 2021, il s'est agi toujours de la tenue des comités de suivi technique et d'orientation (3 CTOS organisés) et d'un COPIL, dont les principales recommandations étaient, notamment, les suivantes : le réaménagement budgétaire pour pouvoir continuer la mise en œuvre du projet, en l'occurrence, la prolongation des contrats des agents communautaires, l'utilisation du reliquat du budget prévu initialement pour certains subsides à travers sa mise à disposition pour d'autres subsides déjà en cours dans le cadre du projet Amuddu.

En 2021, le projet a réalisé une avancée majeure en termes de suivi et pilotage de l'intervention à travers la digitalisation de sa base de données à travers une application qui permet de saisir les informations des personnes accompagnées par le projet et de tracer leur parcours, ainsi que d'alimenter automatiquement la matrice d'indicateurs du projet sur une interface Power BI.

Pour ce qui est des défis opérationnels auxquels le projet a été confronté, on peut noter le cadre de crise sanitaire lié à la COVID 19 -et les mesures y afférentes, telles que le pass vaccinal, les fermetures de frontières ou les restrictions en termes de rassemblements- qui ont impacté le déroulement des activités planifiées, notamment les deux visites d'échanges qui étaient prévues en 2020, ainsi que les échanges entre VDAB et les collaborateurs de l'ANAPEC, ainsi que la gestion des subsides inhérents aux deux

² Le montant initial du subside était de 390 000€. Afin de répondre à la crise sanitaire Covid19, un budget additionnel de 28 950 € a été octroyé

mesures incitatives phares (les contrats-aidés et l'octroi des financements pour la création des initiatives de l'auto-emploi). En termes opérationnels, l'adaptation au contexte sanitaire a été caractérisée notamment par le passage au mode "à distance" pour les activités et réunions planifiées (ateliers ANAPEC, réunions de suivi, renforcement de capacités, suivi des personnes migrantes, etc.), ce qui a permis à l'intervention de continuer son chemin. En même temps, le mode "à distance" a légèrement impacté les synergies initiées entre acteurs du CP3 et en dehors du CP3. Dans un niveau plus technique, il est important de mentionner qu'un défi majeur a surgi fin 2021 concernant le traitement des dossiers d'exonération de TVA par le partenaire qui assure le portage institutionnel du projet, en l'occurrence le MAECAMRE. Des échanges sont en cours afin de trouver une solution.

3.2 Performance de l'outcome



3.2.1 Progrès des indicateurs

Outcome : A L'employabilité des migrantes et des migrants au Maroc est améliorée					
Indicateurs/marqueurs de progrès	Valeur de base	Valeur année précédente	Valeur année rapportage	Cible année rapport	Cible finale
MAR16052_OS1 ¹⁰ Nombre de migrant(e)s ayant finalisé avec succès un programme de FP qui s'insère dans le marché de l'emploi, désagrégé par sexe	0	3 %	20 %	25 %	50 %
MAR1605211_OS2_Pourcentage de migrant(e)s formés au sein de l'EN qui ont bénéficié des dispositifs d'accompagnement à l'insertion de l'ANAPEC (recherche d'emploi et d'auto-emploi), désagrégé par sexe	0	75 %	24 %	25%	25 %
MAR1605211_OS3_Pourcentage de migrant-e-s accompagnés par l'ANAPEC qui s'insère dans le marché de l'emploi salarié, désagrégé par sexe	0	11 %	37 %	22 %	22 %
MAR1605211_OS4_Nombre de migrant.es financé.es ayant créé une initiative d'auto-emploi toujours viable un an après (suivi post-crédation), désagrégé par sexe	0	0	NR	20 %	30 %

3.2.2 Analyse des progrès réalisés

Les approches et les mesures innovantes déployées dans le cadre du projet Amuddu, en l'occurrence la mobilisation communautaire et les mesures incitatives (contrats aidés, financements des initiatives d'auto-emploi et bourses), sont renforcés par des partenariats établis entre des organisations de la société civile et les institutions publiques concernées par la question de l'intégration économique des personnes migrantes, dont l'objectif principal est de contribuer à leur insertion économique. En d'autres mots, le renforcement des synergies entre les partenaires du projet -tant institutionnels qu'associatifs-, faisant partie de l'écosystème d'accompagnement à l'intégration économique des personnes migrantes, et leur travail conjoint pour déployer les approches novatrices testées dans le cadre de l'intervention ont permis concrètement d'atteindre l'outcome du projet, par une amélioration substantielle de l'employabilité des personnes migrantes.

En effet, cela s'est traduit concrètement par une augmentation du nombre d'apprentis migrants inscrits à la formation professionnelle dans les centres relevant de l'EN, l'Artisanat et l'OFPPPT, dépassant de loin la cible finale prévue (250) de plus de 131 %. Parmi ces personnes inscrites plus de 52 % ont pu finaliser leur formation.

Pour ce qui est des insertions dans le marché de l'emploi, plus de 65 personnes, incluant des bénéficiaires des contrats aidés, ont pu s'insérer sur le marché de l'emploi, en plus des opportunités de

¹⁰ NB de migrants ayant finalisé leur formation et ayant été embauché ou lancé leurs propres affaires / NB de migrants ayant terminé leur formation * 100

stage²¹, dont plus de 09 personnes ont bénéficié. Les actions menées par les conseillers auto-emploi de l'ANAPEC, en collaboration avec les agents communautaires Amuddu, en termes d'accompagnement aux porteurs de projets migrants ont permis la création²² de 217 initiatives d'auto-emploi²³. Parmi elles, 115 initiatives ont été sélectionnées pour bénéficiaire d'un financement dans le cadre du projet Amuddu.

Depuis son démarrage, l'intervention a accompagné à 724 personnes migrantes dans leur parcours d'intégration économique, qui ont bénéficié de plus de 1264 prestations offertes par l'ANAPEC, améliorant ainsi leur employabilité.

Rappelons que l'objectif des partenariats établis dans le cadre du projet Amuddu, via des subsides octroyés à des OSC, cité supra, est de faciliter l'insertion économique des personnes migrantes en suivant un processus structuré sur la base des axes suivants :

► Partenariat IP-OSC en mode subside



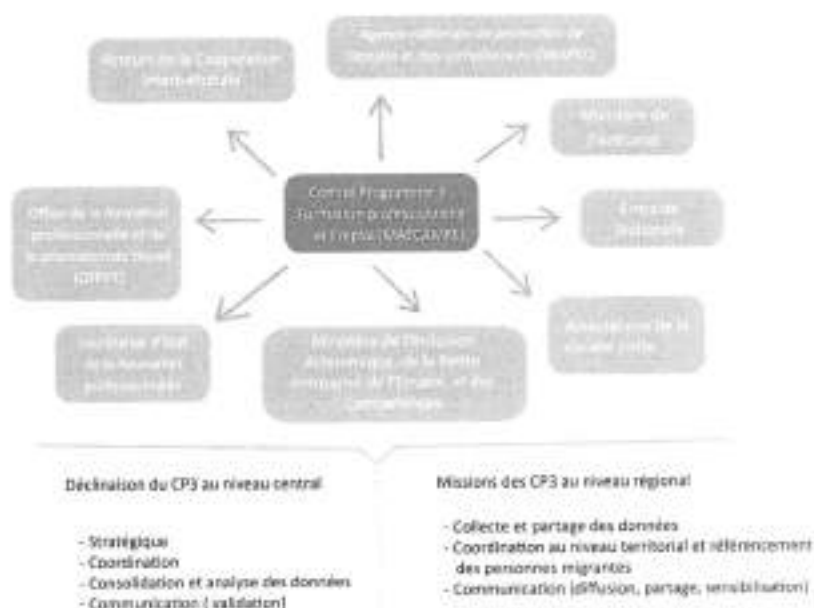
La collaboration entre institutions, ainsi qu'entre celles-ci et des organisations de la société civile, a été également renforcée à travers la dynamisation du Comité programmes FP et Emploi de la SNIA (CP 3), ce qui a permis un échange fluide entre les institutions publiques membres et les OSC œuvrant pour l'intégration économique des personnes migrantes.

²¹ Les données inhérentes aux stages pour l'année 2021 sont en cours d'ajout par le partenaire subside AMAPPE dans l'application de suivi digitalisé du projet Amuddu.

²² Initiatives créées dans le cadre d'un accompagnement pré-crédit

²³ Données enregistrées dans l'application à ce jour où nous mettons sous presse le RR2021.

À ce titre, il est important d'évoquer la déclinaison du CP3 au niveau régional (Rabat et Casablanca), qui a été considérée à plus d'un titre comme prioritaire pour cette année. Les rôles différenciés entre le Comité au niveau national et les Comités régionaux ont été mieux précisés. Ainsi, les fonctions des CP3 régionaux sont, notamment, les suivantes :



- Informer et sensibiliser sur les services offerts aux populations migrantes ;
- Améliorer le référencement des personnes migrantes entre les différents services sur le terrain et la coordination des acteurs territoriaux ;
- Remonter les données du terrain concernant le nombre de personnes migrantes ayant bénéficié des services en matière de formation professionnelle, emploi et auto-emploi, ainsi que les éventuels blocages.

Pour l'atteinte de ces résultats, le projet Amuddu a continué à tisser des synergies avec différents partenaires techniques et financiers (notamment, le HCR, l'OIM et l'AECID), ainsi qu'avec des acteurs belges (Echos Communication, MDM, VDAB et FOREM). La cohérence, la complémentarité et les synergies ont été également renforcées avec les autres interventions Enabel au Maroc, notamment, à travers des collaborations habituelles avec le projet « Empowerment juridique des personnes migrantes » -en termes d'accès aux droits à l'emploi des personnes migrantes- et du projet « Déploiement des politiques migratoires au niveau régional (DEPOMI) » -en termes d'échange et de partage d'expériences sur la déclinaison de la SNIA au niveau territorial-.

Défis liés à l'Outcome

- La crise COVID a impacté les conditions de vie des personnes migrantes, renforçant parfois leurs situations de vulnérabilité, ce qui limite leurs capacités d'intégration économique.
- Les conséquences de la crise sanitaire ont également fortement impacté le secteur privé et le marché de l'emploi au Maroc, ce qui rend encore plus difficile l'insertion professionnelle des personnes migrantes.
- Les restrictions sanitaires, tels que la réduction des ratios dans les centres de formation ou les agences du service public de l'emploi, ont limité l'accès physique des personnes migrantes aux services publics et l'obligation de pass vaccinal constitue une nouvelle contrainte qui s'ajoute aux contraintes liées au statut des personnes migrantes.
- Les défis liés au renouvellement des titres de séjour risquent de réduire le nombre de personnes migrantes régularisées et en situation régulière (par exemple, des personnes régularisées qui tombent dans l'irrégularité), limitant ainsi leur accès aux services publics d'accompagnement à l'emploi et leurs possibilités de s'insérer professionnellement au Maroc.

Enseignements tirés

- Le déploiement de schémas de collaboration entre les institutions publiques et les OSC contribuent à offrir un accompagnement plus efficace des personnes migrantes et réfugiées dans leur parcours d'intégration économique au Maroc. Cela permet de tenir compte des besoins spécifiques de cette population et d'assurer un accompagnement intégral.
- L'implémentation de la démarche de mobilisation communautaire, basée sur le recrutement d'agent.es issu.es de la cible du projet (personnes migrantes et réfugiées), combinée à la mobilisation de relais de proximité (leaders communautaires), a contribué fortement à faciliter l'accès de plus de 926 personnes migrantes aux services publics de formation professionnelle et d'insertion à l'emploi et à l'auto-emploi. Cela confirme la pertinence et la valeur ajoutée de l'approche communautaire.
- Les mesures incitatives (bourses, contrats-aidés et financements pour la création d'initiatives d'auto-emploi) s'avèrent des instruments essentiels pour pouvoir mitiger les situations de vulnérabilité des personnes migrantes et pour améliorer leur employabilité. Ces mesures servent également comme incitation pour les personnes migrantes pour se décider à utiliser les services publics disponibles.
- Le renforcement du travail de suivi et de référencement à travers des points focaux Amuddu au sein des institutions, membres du CP3, relevant des institutions publiques partenaires (DAM, ANAPEC et EN), a permis de renforcer la coordination, le suivi-évaluation de l'intervention, la communication et la capitalisation sur les résultats obtenus.

3.3 Performance de l'output 1



3.3.1 Progrès des indicateurs

Output : A01 O.I. 1. L'accès des migrant(e)s aux dispositifs existants d'orientation et de formation professionnelle est mieux assuré					
Indicateurs/marqueurs de progrès	Valeur de base	Valeur année précédente	Valeur année rapportage	Cible année rapport	Cible finale
MAR1605211_Ind1.1_Nombre de migrants accueillis dans les structures de l'EN et informés sur les dispositifs d'insertion	97	300	904	150	400
MAR1605211_Ind1.2_Nombre de migrant.e.s inscrit.e.s au programmes de formation professionnelle dans les centres ciblés par le projet, désagrégé par sexe	2	88	240	50	250
MAR1605211_Ind1.3_Nombre de femmes migrantes bénéficiaires orientées vers des filières techniques	0	3	20	0	0
MAR1605211_Ind1.4_Nombre de migrant.e.s accueillis à l'EN et référé à l'ANAPEC (emploi et auto-emploi), désagrégé par sexe	0	30	564	40	150
MAR1605211_Ind1.5_Taux de migrant.e qui finalise avec succès un programme de formation professionnelle, désagrégé par sexe	0	44	52	60	60
MAR1605211_Ind1.6_Degré d'augmentation des connaissances acquises par la population cible	0		58	70	70
MAR1605211_Ind1.7_Nombre de migrant(e)s inscrits aux programmes de formation professionnelle dans les centres ciblés par le projet, bénéficiant d'une bourse, désagrégé par sexe	0	85	127	50	150

3.3.2 État d'avancement des principales activités

Etat d'avancement des principales activités	En avance	Dans les délais	Retardées	En sérieux retard
A0101 Les migrant(e)s sont informés de l'offre de services disponibles et accompagnés dans les circuits d'intégration économique		X		
A0102 Les migrant(e)s sont intégrés dans les programmes de formation professionnelle (FP)		X		
A0103 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		X		
A0106 De l'expertise pointue permet le renforcement des capacités de l'EN			X	

3.3.3 Analyse des progrès réalisés

- En 2021 (année scolaire 2020-2021), **215** personnes migrantes ont été inscrites à différents programmes de formation professionnelle 154 parmi elles sont des femmes. 13 femmes migrantes ont été orientées vers des filières de formation techniques, telles que l'électricité de bâtiment, commerce, gestion des entreprises. Le cumul global du projet à ce jour²⁴ est de **328** apprentis migrants inscrits, bien au-delà de la cible escomptée à la fin du projet (250).
 - Parmi les apprentis inscrits pour cette même saison, **127** personnes migrantes en situation de vulnérabilité ont bénéficié d'une aide financière (bourse), dont 110 femmes (cumul global : **220**).
 - A fin 2021, **172** personnes inscrites ont finalisé leur formation (**145** en 2021) ; c'est-à-dire, un taux de réussite global de **52%** par rapport au nombre de personnes inscrites qui sont **328** (sur une cible finale du taux de réussite qui est de **60%**).
 - En ce qui concerne leur insertion professionnelle, en 2021, 61 personnes migrantes apprenties de la FP ont été mises en stage (cumul à ce jour : 85) et 14 ont obtenu le statut d'autoentrepreneur.
- Le taux de finalisation des programmes de formation est de 52% ; ce taux augmente dans le cas des apprentis boursiers à 77 %. Cela montre l'impact positif de cette mesure afin d'améliorer l'employabilité des personnes migrantes.

Les **actions majeures** pour cette année 2021, qui ont contribué à l'atteinte de l'output 1 (facilitation à l'accès aux dispositifs d'orientation et de formation professionnelle), peuvent se résumer en cinq pivots matriciels (cf. Figure 1) :

1. **L'accompagnement pré, pendant et post formation et l'octroi de bourses**, assuré par l'AMAPPE en collaboration avec les institutions dans le cadre du subside.
2. **Le renforcement de la collaboration entre institutions de formation professionnelle et l'AMAPPE** dans le cadre du projet a facilité l'accès aux formations existantes et a permis d'augmenter le taux de réussite.



3. **L'intégration de la dimension migratoire dans le système de monitoring de l'EN** via les actions suivantes : 1) prise en compte de la dimension migratoire dans les guides des coordinateurs pédagogiques et les manuels de procédures des chargés d'apprentissage, ainsi que l'intégration des indicateurs de la migration dans l'intranet de l'EN ; 2) édition en cours d'une note interne instituant la collecte de données sur la formation professionnelle au niveau des centres de l'EN (régions : Rabat-Salé-Kénitra et Casablanca-Settat) ; 3) travail démarré avec les services Qualification et Intégration sociale et Suivi des indicateurs et des statistiques avec implication du service Insertion Economique du département ministériel chargé du dossier de la migration.
4. **Le renforcement de capacités de l'EN**, suite au déploiement d'un plan de renforcement de capacités, qui a permis un taux d'augmentation moyen des connaissances de plus de 54 %. Les modules

²⁴ Les inscrits de l'année 2021-2022 sont en cours d'actualisation dans l'application de suivi.

dispensés concernent les thématiques suivantes : l'assistance et l'accompagnement social des personnes migrantes, la communication orientée migration, l'initiation à l'assistance psychosociale des personnes migrantes, comprendre le phénomène de la migration au Maroc et les dispositifs de protection et d'intégration des personnes migrantes et la *Formation des formateurs*. Ce dernier module est considéré comme levier de durabilité et de réplication dans le sens où il pourrait faciliter la réplication de ces formations au profit d'autres collaborateurs de l'EN au niveau des coordinations régionales de l'EN sur tout le territoire, notamment en collaboration avec le projet DEPOMI.

5. **La facilitation à l'accès à la FP via une adaptation de la communication sur l'offre de service de l'EN aux personnes migrantes** grâce à la réalisation et la mise en œuvre d'un plan de communication de proximité d'Amuddu (ex. livret de la formation professionnelle de l'EN dans les régions Rabat-Salé-Kénitra et Casablanca-Settat).

Les défis rencontrés :

- Les **conditions d'accès aux programmes de formation professionnelle** (justificatifs du niveau scolaire, limite d'âge, la reconnaissance des acquis) entravent parfois l'accès au niveau de l'OFPPT et de l'Artisanat, ce qui rend difficile l'inscription des personnes migrantes au cycle normal.
- Les **restrictions dues au contexte de la COVID-19** imposent une diminution du ratio d'apprentis par centre et l'obligation d'avoir le pass vaccinal pour accéder aux centres de formation, ce qui a impacté le nombre de personnes migrantes pouvant assister aux formations.
- Les **différences de niveaux d'appropriation de la thématique migratoire** au sein des institutions publiques comme l'Entraide Nationale.
- L'**offre en formation professionnelle demeure peu attractive** au vu de l'évolution des besoins du marché.
- La **pérennisation de l'accompagnement** des personnes migrantes à l'accès à la formation professionnelle après l'achèvement du projet est un défi majeur. Cela est actuellement assuré par un partenariat entre institutions publiques et l'AMAPPE via un subside. Afin de réfléchir sur ce type de collaboration, le projet capitalise sur le retour d'expérience développé à travers les partenariats institutions publiques-OSC développés dans le cadre du projet à travers la co-élaboration d'un *Guide sur le renforcement des partenariats IP-OSC dans le domaine de l'intégration économique des personnes migrantes* (en cours).

Les enseignements tirés pour cette année :

- L'octroi de la mesure des bourses aux personnes migrantes vulnérables a permis doublement : l'accès à la formation professionnelle (cible finale d'inscrits dépassée) et la finalisation du cursus de formation (79 % de la cible finale). Cela paraît confirmer l'hypothèse initiale de l'intervention Amuddu, selon laquelle les mécanismes basés sur les mesures d'incitations et d'encouragement des personnes migrantes vulnérables facilitent l'accès à la formation professionnelle. L'ETR apportera davantage d'éclaircissement à cet objet.
- Le schéma de collaboration entre institutions publiques-OSC testé dans le cadre du projet à travers, entre autres, le partenariat entre l'AMAPPE et les opérateurs de la formation professionnelle et le service public de l'emploi a permis d'améliorer l'efficacité de l'action publique à travers un accompagnement intégral et de proximité pré, pendant, et post formation des personnes migrantes souhaitant renforcer leurs compétences professionnelles en vue d'être insérées sur le marché de l'emploi au Maroc.
- Le traitement de la thématique migratoire de manière transversale a permis un engagement à plusieurs niveaux de l'Entraide National.
- Des échanges pratiques (référencement et formation) ont facilité un rapprochement au niveau local des institutions offrant des services publics complémentaires, respectivement l'emploi (ANAPEC) et la formation professionnelle (EN et Artisanat), ce qui améliore l'accompagnement des personnes migrantes dans leurs parcours d'insertion professionnelle.

3.4 Performance de l'output 2



3.4.1 Progrès des indicateurs

Output 2 : A02. L'accès des migrant(e)s aux dispositifs d'accompagnement à l'(auto-)emploi et au marché de l'emploi est amélioré

Indicateurs/marqueurs de progrès	Valeur de base	Valeur année précédente	Valeur année rapportage	Cible année rapport	Cible finale
MAR16052_Ind.2.1_Nombre de migrant(e)s inscrits à l'ANAPEC dans le cadre du projet Amuddu (dans les agences pilote de Rabat et Casablanca), désagrégé par sexe.	388	450	388	112	204
MAR1605211_Ind.2.2_Nombre de migrant-e-s bénéficiant de prestations d'accompagnement à l'insertion professionnelle	300	418	365	200	488
MAR1605211_Ind.2.3_Nombre de migrant-e-s bénéficiant de mesures d'appui pour l'insertion professionnelle	0	5	168	120	300
MAR1605211_Ind.2.4_Taux de Mise en œuvre effective du plan de formation	0%	40	-	40	40
MAR1605211_Ind.2.5_Nombre d'outils créés ou adaptés à destination du public migrant.e	0	0	0	2	2
MAR1605211_Ind.2.6_% des entreprises sensibilisées ayant fait une demande de contrat aidé	0%	0		20	50
MAR1605211_Ind.2.7_% des entreprises sensibilisées ayant recrutées des migrant.es	0%	0	27	15	30

3.4.2 État d'avancement des principales activités

État d'avancement des principales activités	Les activités sont :			
	En avance	Dans les délais	Retardées	En sérieux retard
A0201 Les capacités de l'ANAPEC en matière d'accompagnement des migrant(e)s dans la recherche d'emploi et la création de TPE sont renforcées (formations et outils)			X	
A0202 Les migrant(e)s sont accompagnés dans leur insertion dans le marché de l'emploi (recherche d'emploi et entrepreneurial)		X		
A0203 Le recrutement des migrant(e)s est encouragé par des mesures d'incitation		X		
A0204 Les initiatives de création d'initiatives d'auto-emploi par des migrant(e)s sont financées			X	
A0205 Les entreprises sont sensibilisées sur l'embauche des migrant(e)s		X		
A0206 Des actions pilotes innovantes sont menées pour améliorer l'intégration économique des migrant(e)s sur base des leçons apprises		X		

3.4.3 Analyse des progrès réalisés

L'accès aux dispositifs d'accompagnement des personnes migrantes au marché de l'emploi et à la création d'initiative d'auto-emploi a été facilité en actionnant de manière combinée des leviers d'incitation (mesures financières) et des dispositifs innovants déployés dans une logique partenariale et de complémentarité entre les institutions publiques et les organisations de la société civile, en vue de contribuer à l'intégration économique des personnes migrantes (cf. analyse de l'outcome).

- 365 personnes migrantes connaissent mieux les services d'accompagnement à l'emploi et à l'auto-emploi offerts par l'ANAPEC et ont bénéficié, au moins, d'une première séance d'accompagnement initial (en présentielle ou en ligne) en 2021. Parmi elles, 205 femmes, représentant 56 %. (Cumul à ce jour : 724)
- En 2021, 388 personnes migrantes sont inscrites aux systèmes de l'ANAPEC, parmi elles 200 femmes, représentant 52%, afin de bénéficier de ses services. Le cumul à ce jour est de 926 personnes inscrites, dépassant largement la cible finale (204).

- Depuis le début du projet, 65 personnes ont pu s'insérer sur le marché de l'emploi, y inclus 53 à travers de contrats aidés.
- En 2021, 73 nouvelles initiatives d'auto-emploi ont été accompagnées en pré ou en post création, ce qui fait un cumul global de 282 initiatives accompagnées dans le cadre du projet. Parmi elles, 217 ont été créés dans le cadre du projet. 115 ont bénéficié d'un octroi de financement.

Les actions majeures réalisées pendant cette année sont les suivantes :

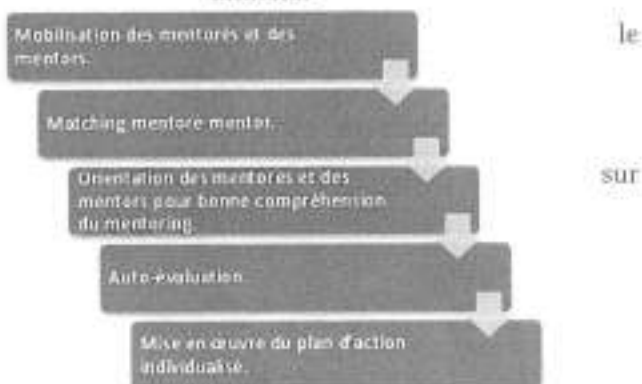
- La continuité de l'action efficace de la **mobilisation communautaire à travers les agent.es communautaires** et leurs relais indirects, à savoir les leaders communautaires, a permis la mobilisation d'un flux important de personnes migrantes vers les services de l'ANAPEC. À ce titre une mallette sur l'approche de l'animation communautaire a été élaborée à l'issue d'un long processus de capitalisation lancé en début de projet, regroupant ainsi un guide d'implémentation de la démarche au niveau des institutions et une boîte à outils dédiée à de futurs agent.es communautaires.



- **Des mesures financières incitatives** octroyées, d'une part aux entreprises pour encourager les recrutements des personnes migrantes, via **les contrats aidés** mis en place pour faciliter leur insertion dans le marché de l'emploi (à ce titre, 53 contrats aidés ont été concrétisés), et d'autre part des financements accordés aux personnes migrantes accompagnées, via un subside à un consortium d'OSC (AJIAL et INMAA) octroyé par le projet pour financer et effectuer un accompagnement post-crédation auprès des initiatives d'auto-emploi suite à l'accompagnement pré-crédation assuré par les conseillers en auto-emploi de l'ANAPEC. Cela contribue ainsi à l'outcome de l'intervention traduit par la facilitation de l'insertion économique des personnes migrantes.
- Concernant la collaboration entre le REMESS, Échos-Communication, CGLU Afrique, la DAM et le MIEPEEC, qui a pour objectif d'assurer un meilleur accès au marché de l'emploi, à l'auto-emploi et à la formation professionnelle aux personnes migrantes dans la région de Rabat-Salé-Kénitra, a permis, à ce jour, de **mobiliser plus de 50 % de la cible d'entreprises à responsabilité sociale est socialement actives (RSE)** fixée initialement, pour intégrer la dynamique d'intégration des personnes migrantes régularisées dans la région Rabat Salé et Kénitra. Outre cela, le REMESS et ses partenaires ont élaboré un outil, à savoir un carnet de bord digital pour suivre le parcours de l'intégration socioéconomique du migrant (en cours de finalisation). Cette plateforme facilitera pour les entreprises la recherche de compétences et le contact avec les migrants qui, pour leur part, vont pouvoir gérer leurs parcours professionnels après avoir été formés à son utilisation.

- **Expérimentation d'un dispositif innovant basé sur le mentorat** à travers la collaboration de CARE International Maroc et service public de l'emploi (ANAPEC) afin de renforcer l'accompagnement à l'emploi et à l'auto-emploi. À ce jour, 22 binômes de mentors et de mentees se sont constitués, basé le bénévolat, et l'identification d'une association qui pourrait contribuer à la pérennité de l'approche du mentorat au Maroc.

Schéma du mode opératoire de l'approche de mentorat



Les défis rencontrés :

- Le retour sur expérience de la mise en place de ce dispositif de mentorat montre que cette initiative se heurte à la difficulté d'identifier les futurs **bénévoles** mentors et la nécessité d'appuyer les mentors par des coachs pour développer le potentiel des personnes migrantes accompagnées et renforcer leur confiance en elles.
- La mise en place des partenariats avec les OSC, notamment à travers les subsides cités supra, pour tester un dispositif innovant ou pour simplement répondre à un besoin de complémentarité avec l'offre de prestation des institutions publiques, a nécessité un temps conséquent pour encadrer, coordonner et harmoniser les actions des quatre OSCs ayant chacune son cadre logique d'intervention spécifique, qui doivent concourir aux résultats escomptés par le projet Amuddu (cadres logiques en cascade).
- Le contexte lié à la pandémie provoquée par la COVID-19, plus particulièrement les restrictions sanitaires, a limité l'accès des personnes migrantes aux agences de l'ANAPEC, malgré les efforts déployés par les agences de l'ANAPEC et les agents communautaires.
- La crise économique liée à la crise sanitaire a réduit la capacité de recrutements par les entreprises du secteur privé -et, par ricochet, les opportunités d'insertion à l'emploi des personnes migrantes- et elle a provoqué le basculement de plusieurs personnes migrantes vers une situation de précarité.
- Le renouvellement des cartes de séjour demeure un frein à l'accès à l'emploi.

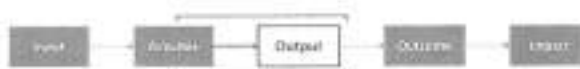
Les enseignements tirés pour cette année :

- L'approche communautaire testée dans le cadre du projet Amuddu, à travers la mise à disposition des agents communautaires issus de la population migrante auprès des institutions publiques, en l'occurrence l'ANAPEC, a confirmé sa pertinence pour la mobilisation et l'accompagnement des personnes migrantes, mais aussi pour la remontée des difficultés identifiées sur le terrain.
- Les mesures incitatives octroyées aux entreprises du secteur privé afin de promouvoir le recrutement des personnes migrantes, telles que la mesure des contrats aidés lancée par l'ANAPEC dans le cadre du projet Amuddu, permettent de casser certains stéréotypes et peuvent entraîner des insertions hors ces mesures incitatives (par exemple, via autres contrats d'insertion de l'ANAPEC).
- La collaboration entre les organisations de la société civile et les institutions publiques, telle que l'ANAPEC et/ou l'EN, pour le ciblage, le référencement et l'accompagnement de proximité des personnes migrantes a permis de mobiliser et d'accompagner davantage de personnes migrantes.
- Dans une optique de durabilité et vu l'impact positif des mesures et des approches d'accompagnement auprès des personnes migrantes testées dans le cadre du projet, il est recommandé d'intégrer des

personnes migrantes dans des programmes publics de l'emploi (ex. Awrach, Inteleka et Forsa) pour augmenter leurs opportunités d'insertion économique.

3.4.4 État d'avancement des principales activités

3.5 Performance de l'output 3



3.5.1 Progrès des indicateurs

Output 3 : A03. L'action conjointe des structures travaillant dans le domaine de l'intégration des migrant(e)s est dynamisée et mieux coordonnée					
Indicateurs/marqueurs de progrès	Valeur de base	Valeur année précédente	Valeur année rapportage	Cible année rapport	Cible finale
MAR 1605211_Ind3.1_ Nombre moyen de points focaux des institutions étatiques participants CP3 participant à toutes les réunions du CP3	4	6	5 ¹⁵	6	7
MAR1605211_Ind3.2_ Taux de mise en œuvre d'un plan de renforcement de capacités ¹⁶ intégrant le genre par le Comité programme FP et Emploi	0%	50	80	100	100
MAR1605211_Ind3.3_ Nombre d'institutions étatiques présentes aux formations organisées au profit des membres du Comité Programme FP et Emploi dans le cadre du plan de renforcement de capacités	6	5	6	7	7
MAR1605211_Ind3.4_ Degré d'augmentation des connaissances acquises par les bénéficiaires	0	54	58	70	52.5
MAR1605211_Ind3.5_ Taux satisfaction des participant.e.s quant au renforcement de leurs connaissances suite aux formations organisées au profit des membres du Comité Programme FP et Emploi.	0	100	80	70	56
MAR1605211_Ind3.6_ Taux d'opérationnalisation d'un système de collecte et d'échanges de données entre les membres du CP3 ¹⁷	0	50	50	100	100

3.5.2 État d'avancement des principales activités

Etat d'avancement des principales activités	Les activités sont			
	En avance	Dans les délais	Retardées	En sérieux retard
A0301 Le Comité Programme Formation Professionnelle et Emploi de la SNIA est appuyé		X		
A0302 L'approche utilisée par le projet est promue, documentée et contribue à créer des connaissances		X		
A0303 De l'expertise nationale (Assistance Technique Nationale auprès du MCMREAM) permet le renforcement des capacités du MCMREAM		X		

3.5.3 Analyse des progrès réalisés

Dans sa lancée pour l'année 2021, le projet « Amuddu » a continué l'appui à la dynamisation et la professionnalisation du CP3, une pièce maîtresse du dispositif de gouvernance de la SNIA. Pour cela, il a été

¹⁵ Le CP3 a été élargi aux OSC partenaires du projet.

¹⁶ Cette indicateur est calculé sur la base de l'élaboration et l'exécution d'un Plan de renforcement de capacité qui comporte 7 activités principales.

¹⁷ Indicateur 3.6 est calculé comme suit : A1 : 25% : Elaboration des maquettes de collecte et suivi de données et expérimentation du système. A2 : 25% : Opérationnalisation et ancrage institutionnel du système. A3 : 25% : Opérationnalisation et duplication aux autres CP. A4 : 25% : Le système est ancré dans le fonctionnement du CP3. D'autres CP (au moins 3) a dupliqué le système.

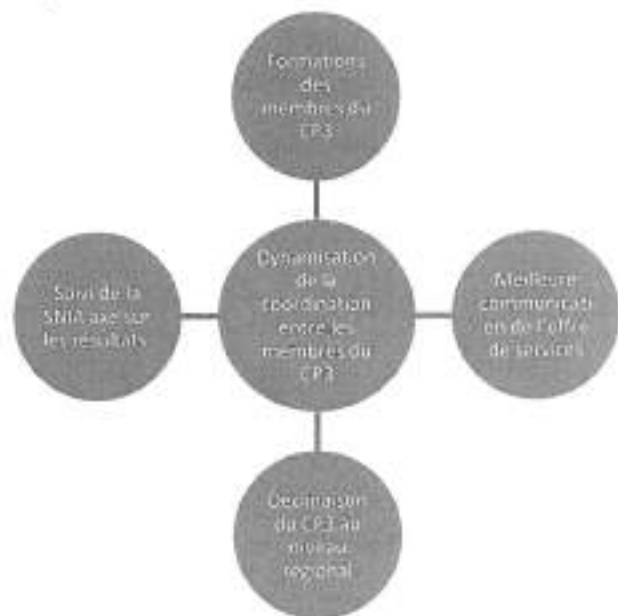
maintenu le déploiement du plan de renforcement de capacités qui s'est concrétisé cette année à travers les réalisations suivantes :

1. **Les capacités** des membres du CP3 ont été **renforcées** à travers des **formations** qui ont pu augmenter les connaissances des institutions publiques, membres du CP3, de plus de 59 % sur les thématiques suivantes :
 - o Gestion axée sur les résultats (GAR) et Suivi & Évaluation
 - o Migration et asile : concepts généraux et perspectives
 - o Formation sur le guide des bonnes pratiques des actions innovantes en matière d'intégration économique des personnes migrantes (volet emploi salarié)
 - o Formation sur le guide des bonnes pratiques des actions innovantes en matière d'auto-emploi

2. **Les réunions du CP3** ont été **dynamisées** à travers la mise en œuvre d'une méthodologie qui prévoit la collecte de données des différents membres du Comité et sur leurs résultats en matière d'intégration professionnelle des personnes migrantes, et ce avant la tenue des réunions fréquentes, ce qui facilite la coordination pour la mise en œuvre de certaines activités.

→ Pour cette année, il a été noté l'implication effective de l'Artisanat (membre du CP3) dans les efforts d'information et l'augmentation significative du nombre de personnes migrantes inscrites aux formations professionnelles de l'Artisanat.

3. **L'offre de services des institutions** et opérateurs de formation publique est **mieux communiquée** auprès des personnes migrantes à travers : 1) L'élaboration d'outils de communication (dépliants, guides et cartographie interactive) regroupant les services de formation professionnelle et d'accompagnement à l'emploi et à l'auto-emploi dans les régions de Casablanca-Settat et de Rabat-Salé-Kénitra ; et, 2) l'organisation d'actions conjointes afin d'informer, sensibiliser et faciliter l'accès des personnes migrantes aux services offerts par les institutions publiques, notamment à travers l'organisation de journées portes ouvertes au sein des opérateurs publics de la formation professionnelle.
4. **Le comité CP3 est décliné territorialement** : Cette déclinaison se base sur une vision stratégique d'élargissement du champ d'action de la SNIA vers le niveau régional, plus opérationnel et plus proche des personnes migrantes. Un plan d'action est en cours d'élaboration pour que ces comités régionaux soient opérationnels et répondent aux attentes des acteurs locaux et des personnes migrantes.



Les défis rencontrés :

- Tous les acteurs concernés par l'intégration économique des personnes migrantes ne sont pas impliqués dans le CP3. Les organisations professionnelles (CGEM) et syndicales pourraient être impliquées, jouer un rôle dans le schéma de référencement et le suivi de l'insertion économique des personnes migrantes par l'emploi ou l'auto-emploi.
- Le reporting vers le MAECAMRE – DAM devrait évoluer vers un système d'information digital et une mise en commun de ces données pour toutes les institutions publiques ou un système de reporting commun à tous les acteurs. Cependant, des efforts restent à accomplir pour une digitalisation performante des institutions publiques en matière d'investissement, de ressources humaines, d'organisation et de management.
- Le processus pilote de régionalisation des structures de gouvernance de la SNIA n'est pas suffisamment mûr pour être considéré comme une bonne pratique. Toutefois, il y a une réelle volonté au niveau régional de coordonner et de collaborer, notamment au niveau de la région de Casablanca.

Les enseignements tirés pour cette année :

- Le partenariat et la coordination entre les institutions publiques, les OSC nationales et les ONG internationales dans un espace dédié assurent l'efficacité et l'approche réellement intégrée des projets et mobilisent les partenaires autour d'objectifs communs.
- Le système de suivi et de référencement responsabilise tous les acteurs dans l'atteinte des résultats prévus par l'intervention pour répondre à l'intégration économique des personnes migrantes.
- Dans le cadre de la déclinaison territoriale du CP3, il serait judicieux de renforcer l'implication des collectivités territoriales et d'autres institutions publiques ayant une parfaite connaissance des potentialités actuelles et futures des territoires en matière d'employabilité.

4 Suivi budgétaire

	Budget En €	Déboursement en €		Execution budgétaire du projet en € au 31/12/2021	Taux de déboursement projet au 31/12/2021	cumul des engagements en €	Taux d'engagement au 31/12/2021
		Années précédentes 2018-2020	Année couverte par le rapport 2021				
Total	4 600 000,00 €	1 732 650 €	1 126 140 €	2 858 791 €	62%	4 134 084 €	90%
Output 1	1 005 500,00 €	459 376 €	344 263 €	803 639 €	80%	932 688 €	93%
Output 2	1 488 800,00 €	435 602 €	407 541 €	843 144 €	57%	1 380 732 €	93%
Output 3	543 800,00 €	186 290 €	109 068 €	295 358 €	54%	419 174 €	77%
Moyens Généraux	1 561 900,00 €	651 382 €	265 268 €	916 650 €	59%	1 401 491 €	90%

Le taux global d'exécution au 31/12/2021 est de 62 %. Il s'agit d'un taux basé sur les décaissements et remboursement du projet sans intégrer les paiements des prestations en cours de réalisation ou en cours de paiement. En effet, le montant engagé jusqu'à fin 2021 est de 4 134 084 € ce qui représente 90 % du budget global du projet.

- **Output 1** a enregistré un taux d'engagement de 93% et d'exécution assez élevé de 80 %, du fait que la plupart des activités liées à ce résultat « L'accès des migrant(e)s aux dispositifs existants d'orientation et de formation professionnelle » ont été atteintes.

- **Output 2** a enregistré un taux d'engagement de 93% et de décaissement de 57 %. Ce taux est harmonieux avec l'état d'avancement des activités et de paiement des tranches de financement des conventions subsides.

- **Output 3** a enregistré un taux d'engagement de 77% avec un taux de décaissement faible 54% totalement dépensé sur les appuis aux activités du Comité Programme Formation Professionnelle et Emploi de la SNIA et sur le volet de capitalisation du projet.



En poursuivant ce rythme d'engagement du projet, il est fort probable que le budget disponible soit exécuté d'ici la fin de l'intervention prévue pour le 14 Mars 2023 (phase de clôture).

En termes d'évolution, l'année 2021 a été marquée par la relance au niveau de l'exécution des activités. Le projet a connu une accélération de mise en œuvre des activités tout en contribuant à la réalisation des résultats attendus.

Une révision budgétaire, validée par le Comité de pilotage en septembre 2021, a été faite entre les lignes de chaque résultat pour faire face à certaines dépenses sous-estimées et pour permettre l'utilisation de la réserve budgétaire pour alimenter les insuffisances enregistrées dans des moyens généraux.

Evolution de l'exécution budgétaire du projet par année



5 Risques et problèmes

Les risques identifiés avec une forte incidence sont présentés au niveau du tableau suivant :

Intervention / Intervention Risque / Intervention Action	Intervention Risque Code	Intervention Risque Importance	Personne responsable	Intervention Risque Action Statut	Intervention Risque Action Échéance	Intervention Risque Action Etat d'avancement
1. Existence de discriminations à l'emploi		Haute				
Prévoir un axe de travail dédié à la sensibilisation du secteur privé.	R06/MOR16 05211	Haute	Direction de l'intervention	Accompli	31/12/2018	C'est fait.
Prévoir des actions pour renforcer les initiatives d'auto-emploi des migrant(e)s.	R06/MOR16 05211	Haute	Direction de l'intervention	Accompli	31/12/2018	Accompli.
Réaliser des actions de sensibilisation du secteur privé (plan secteur privé inclusif).	R06/MOR16 05211	Haute	MAKHON Said	En cours	31/12/2021	Un plan opérationnel est en cours d'être finalisé.
Réaliser des actions pour renforcer les initiatives d'auto-emploi des migrant(e)s.	R06/MOR16 05211	Haute	CHOURAK Oualid	En cours	31/12/2021	En plus de l'accompagnement des migrant.es un financement est prévu pour les initiatives de l'auto-emploi.
2. Impact de la pandémie COVID19 sur la mise en œuvre du projet Amuddu, notamment dû à l'impact sur le secteur privé -moins d'opportunités de recrutement- et l'augmentation des vulnérabilités des personnes migrantes		Haute				
Analyser et élaborer un plan de gestion des risques liés à l'impact de la pandémie du COVID19 et d'adaptation des actions	R21/MOR16 05211	Haute	POLANCO PORRAS Ana	En cours	31/12/2021	- Gestion du risques de la COVID19 intégré dans la POP, - Plan de gestion des risques liés à la gestion de la crise COVID19 élaboré et suivi, - Télétravail adopté avec des outils de management adaptés (réunions teams, travail collaboratif via Share Office365, suivi via UBW et PILOT) - Planification opérationnelle axée sur la performance adoptée par l'équipe de management (Formation VDAB et BIT, visite d'échange CP3)
Mettre en œuvre une réponse rapide en matière d'assistance sociale lancées par l'Entraide nationale pour la population migrante en situation de vulnérabilité accrue à cause la crise.	R21/MOR16 05211	Haute	MAKHON Said	Accompli	31/12/2020	- Avenant élaboré et signé pour lancer cette action - 1000 Bors Alimentaires distribués aux migrant.es vulnérables - Action d'achat de matériel sanitaire au profit du personnel de l'EN à Rabat et

						Casa en cours de déploiement (Financement Capitale Bruxelles)
Renforcer les compétences de l'Entraide nationale pour la gestion des situations de crise avec un focus à la population des migrantes, pour faire face à des situations de crises futures (sanitaires ou autre)	R21/MOR16 05211	Haute	MAKHON Said	En cours	31/12/2021	TDR en cours de validation. Réalisation d'une étude/consultation pour identifier les éventuels axes de renforcement de l'EN via notamment l'élaboration d'un cadre/dispositif d'action face à des situations crises (sanitaires ou autre) avec un focus sur la population migrante qui pourrait être adapté selon les différents contextes par la suite. Prestataire en cours de notification.
Contribuer aux efforts d'information du Ministère de santé concernant les mesures relatives au COVID-19 auprès des personnes migrantes bénéficiaires du projet Amuddu (en collaboration avec le projet Empowerment juridique)	R21/MOR16 05211	Haute		Annulé	30/04/2020	- La communication du Ministère de la santé est prévue d'être renforcée à travers la diffusion électronique de ces outils auprès des personnes bénéficiaires du projet Amuddu et la collaboration avec l'AMAPPE, les agents communautaires, l'Entraide nationale, les associations partenaires, et les agents communautaires du projet Empowerment Juridique dans les 4 régions (Rabat, Casablanca, Oujda et Tanger).
Diversification des centres de FP actifs en contexte de COVID-19	R21/MOR16 05211	Haute	MAKHON Said	Accompli	31/12/2021	Identification de nouveaux de CEF
Veiller à ce que les actions prévues dans des lieux nécessitant des autorisations et/ou un pass vaccinal pour les bénéficiaires soient suivies par anticipation et avec beaucoup d'attention.	R21/MOR16 05211	Haute	Direction de l'intervention	En cours	31/12/2021	Une foire - expo a été reportée.
3. Renouvellement des cartes de séjours		Haute				
Collaboration avec MDCMRE pour identifier des pistes de solutions.	R22/MOR16 05211	Haute	Direction de l'intervention	En cours	31/12/2021	Analyse interne sur le % de personnes bénéficiaires qui tombent dans la situation administrative irrégulière et remontée des données aux partenaires

6 Synergies et complémentarités

6.1 Avec les autres interventions du portefeuille

Des efforts en termes de synergie et complémentarité entre les interventions du portefeuille mobilité humaine -tant de la coopération bilatérale, que celle financée par l'UE- ont continué pendant l'année 2021, notamment dans les domaines d'action suivants : coordination et identification de synergies opérationnelles ; partage d'expérience et de pratiques, notamment en ce qui concerne le processus de capitalisation ; suivi des évolutions dans le domaine ; et la mutualisation de ressources.

Dans le cas des projets financés par la Belgique, ces synergies se manifestent surtout en lien avec le projet « **Maghrib Belgium Impulse (MBI) : Appui à la mise en œuvre de la SNMRE** » en termes de mutualisation de ressources humaines (partage de l'équipe support), logistiques et de matériels. En outre, une réunion du Comité de pilotage conjoint entre les deux interventions a été organisée en septembre 2021.

Bien que les thématiques abordées par les deux interventions et les populations cibles soient très différentes, des passerelles sont identifiées notamment en ce qui concerne la collaboration avec la Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM). Partenaire direct du projet MBI, la CGEM représente un acteur intéressant également pour l'intervention Amuddu en termes de mobilisation et sensibilisation du secteur privé sur le recrutement des personnes migrantes. Dans ce cadre, la *Commission Entreprise Responsable et Citoyenne* de la CGEM a participé à des actions d'information et de promotion de la diversité au sein des entreprises, organisées par le projet Amuddu, afin de présenter le label RSE de la CGEM. En outre, le projet MBI a identifié et partagé des informations utiles concernant les secteurs porteurs dans l'économie marocaine pouvant représenter des opportunités pour les personnes migrantes et réfugiées au Maroc ou les entreprises labellisées RSE.

En termes d'accompagnement à l'entrepreneuriat, les approches et outils développés dans le cadre du projet MBI peuvent représenter une source d'inspiration pour le travail d'accompagnement à l'auto-emploi réalisé dans le cadre du projet Amuddu, moyennant une adaptation aux profils des porteurs de projets accompagnés qui présentent des caractéristiques très différentes à ceux du projet MBI (niveau de formation, capacité de gestion et financière, etc.).

6.2 Avec les projets pour tiers

Dans le cas des projets de coopération pour tiers, ces synergies se manifestent surtout en lien avec :

- « **Empowerment juridique des personnes migrantes** » : Des échanges d'information et des collaborations sont réalisés de manière quotidienne étant donné que les deux projets partagent la même cible finale et des zones d'intervention communes : référencement des personnes migrantes entre les deux interventions ; participation des collaborateurs Enabel des 2 interventions dans les actions organisées de manière territoriale (à Casablanca ou à Rabat) ; réunions conjointes avec partenaires externes, tels que Médecins du Monde Belgique, pour assurer une approche cohérente. En outre, des actions qui concernent les objectifs des deux interventions, par exemple, les droits des travailleurs migrants ou la formation du personnel de l'EN et des membres du CP3 sur le phénomène de la migration et les droits des personnes migrantes, ont été identifiées et organisées avec la participation des collaborateurs des deux projets.
- « **Déploiement des politiques migratoires au niveau régional (DEPOMI)** » : Des échanges entre les équipes des deux interventions ont mené à identifier des actions conjointes, comme par exemple, la présentation du projet Amuddu lors des espaces de concertation appuyés par DEPOMI ; les

échanges bilatéraux entre le niveau central des partenaires du projet Amuddu (EN et ANAPEC) et régional des partenaires DEPOMI à l'Oriental, Sous Massa et Beni Mellal ; ou la collaboration pour l'organisation d'un atelier de partage d'expériences Amuddu au niveau national avec la participation des partenaires régionaux DEPOMI en 2022. Cette synergie représente une excellente opportunité pour le projet Amuddu afin de permettre l'éventuelle réplique des approches testées (notamment, l'appui au CP3, l'animation communautaire ou les mesures incitatives) dans les zones d'intervention de DEPOMI.

Afin de renforcer ces synergies, des réunions conjointes sont organisées périodiquement entre les Responsables d'intervention du portefeuille mobilité humaine, les expertes mobilité humaine du siège et le CPM.

6.3 Autres synergies et complémentarités

- **ECHOS Communication** est un partenaire du projet Amuddu, via le subsidé piloté par REMESS. Dans ce cadre, il contribue notamment à la mobilisation et la sensibilisation des entreprises labellisées RSE en matière d'intégration des personnes migrantes.
- **VDAB**: Une mission d'appui au projet Amuddu a été réalisée en 2018 au Maroc, en collaboration notamment de l'ANAPEC, à travers un accord spécifique de coopération. Les échanges ont continué afin d'organiser des séances d'échange avec les collaborateurs de l'ANAPEC sur l'accueil des personnes migrantes, mais malheureusement ces actions n'ont pas pu se concrétiser suite au processus de réorientation chez VDAB.
- **FOREM**: La collaboration avec le FOREM a commencé à partir de la visite d'échange en Belgique pour les membres du CP3 organisée en 2019. Par la suite, en 2021, deux actions concrètes ont été organisées : 1) participation du FOREM à la conférence organisée par le projet Amuddu concernant l'approche de mentorat en faveur des personnes migrantes afin de présenter leur expérience en Belgique et 2) animation d'une séance d'information et d'échange avec les homologues de l'ANAPEC afin de présenter les méthodologies de FOREM concernant l'accueil et l'accompagnement à l'emploi des ressortissants des pays tiers. En 2022, les échanges continuent afin d'explorer la possibilité d'organiser des séances d'échange en présentiel au Maroc en faveur des collaborateurs de l'ANAPEC sur l'interculturalité, les techniques face to face et la collaboration avec les OSC à travers un accord spécifique de coopération.
- **Duo for a job** : Des contacts ont été établis avec Duo for a job lors de la visite du CP3 en Belgique en 2019. En 2021, le projet Amuddu a contacté à nouveau l'organisation afin de prévoir un échange technique entre eux et CARE Maroc sur l'approche de mentorat. Des documents et des informations ont été partagés par Duo for a job afin d'orienter le travail de CARE dans le cadre du projet Amuddu.
- **Médecins du Monde Belgique** : Plusieurs échanges ont eu lieu avec Médecins du Monde Belgique et ses partenaires, ainsi que l'AECID et l'EN, permettant de mieux connaître les actions prévues en matière d'assistance sociale dans les différentes interventions. Par la suite, il a été décidé d'établir un Comité de suivi intégré par l'EN, l'AECID, MdM Belgique et Enabel, afin de faire le suivi technique du marché public qui sera lancé prochainement par Enabel afin d'élaborer un guide sur l'assistance sociale, incluant la dimension migratoire, au profit de l'EN. Des actions conjointes sont également prévues dans ce sens.
- **ARES** : Dans le cadre de l'appui à la mise en place d'un Centre de compétences pour l'évaluation des Politiques Publiques pour la Région Fès-Meknès : application aux domaines de l'entrepreneuriat et l'insertion professionnelle – MEKNES – FES – RABAT, mis en œuvre par Académie de Recherche et d'Enseignement Supérieur (ARES) de concert avec l'UMI et l'ULB, un sujet doctoral en économie portant sur l'étude d'impact du projet Amuddu « appui à la mise en œuvre de la SNIA » est en cours de réalisation.
- **HCR, OIM et PNUD** : La collaboration avec des agences des Nations Unies s'est concrétisée à travers des échanges entre agents communautaires du HCR et d'Enabel pour l'élaboration de la boîte à outils de l'animation communautaire (outil de capitalisation du projet Amuddu) ; la participation de ces organismes à des séances de formation des partenaires Amuddu, comme l'EN et les membres du CP3 ;

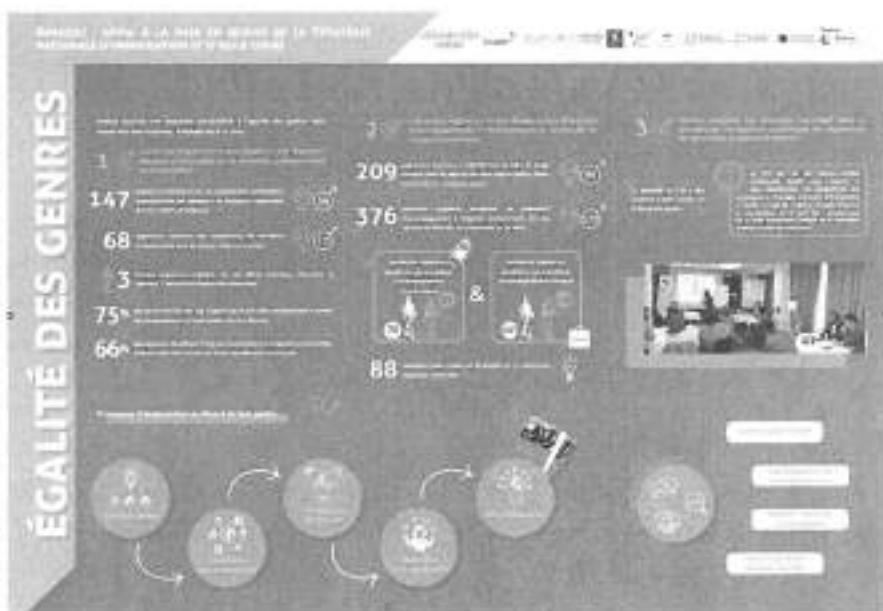
ou la présentation de l'expérience Amuddu dans le cadre d'un événement organisé par le PNUD et l'OIM à Tanger.

7 Thèmes transversaux

7.1 Genre

En 2019, le projet entama une réflexion sur l'implémentation de l'approche genre dans tous les domaines de résultats en vue de l'intégrer transversalement à chacune des activités du projet. Ainsi, une formation-action sur le genre a été tenue en 2020 permettant de renforcer les capacités des membres de l'équipe du projet et de ses partenaires, et d'élaborer une proposition de plan d'action opérationnel.

En 2021, le Plan d'Action Genre a été revu de façon réaliste afin de poursuivre l'intégration de l'approche genre dans toutes les activités déployées par le projet en les rendant également plus inclusives, mais aussi dans les outils et communications élaborés, en respectant notamment l'écriture inclusive, l'emploi d'un vocabulaire épique et l'usage d'illustration représentant la cible du projet.



Par ailleurs, un poster évolutif développé en interne par le projet en 2021 permet d'illustrer l'implémentation de l'égalité du genre dans l'intervention et a été également conçu en version pliable afin d'être inséré au verso de la plaquette projet comme annexe amovible.

7.2 Digitalisation

À travers les différents axes, le projet vise à transversaliser la question de la digitalisation comme outil facilitant l'attente des résultats escomptés. À titre indicatif, on peut citer les suivants :

1. **Digitalisation du système de suivi existant sous Ms Power BI** afin d'améliorer le processus de reporting et de monitoring du projet Amuddu. Une application d'entrée de donnée a été développée permettant ainsi de référencer les personnes migrantes et réfugiées accompagnées à travers le projet pour générer par la suite une matrice d'indicateurs exploitable sous Power BI. L'objectif de cette application était principalement de pallier une difficulté rencontrée par le projet en matière de reporting. En effet, chacun de nos partenaires et membres de l'équipe terrain constituait leur propre base de données de leur côté, ce qui augmentait grandement le risque d'avoir des doublons ou des données erronées lors de la compilation de celles-ci. Ainsi, avec un seul formulaire d'entrée et l'obligation d'insérer le numéro de la carte de séjour des personnes migrantes et réfugiées accompagnées comme clé d'entrée, le projet a plus de contrôle sur le maintien de sa base de données. De plus, l'exploitation de la matrice sous Power BI permet de visualiser rapidement

les données en créant des graphiques et d'apprécier les résultats par année, permettant, entre autres, de visualiser l'évolution des indicateurs de redevabilité tout au long du projet.

2. **Un Google Site** a été développé en interne en vue de présenter la logique d'intervention, l'évolution des résultats et de diffuser les outils de capitalisation en cours de finalisation au grand public. L'idée était de créer un site vitrine du projet afin de rendre consultables et accessibles les résultats et les outils développés, et ce même après la fin du projet Amuddu.
3. **Digitalisation de 100 projets de personnes migrantes et réfugiées accompagnées par le projet Amuddu** afin de créer leur siteweb et des pages Facebook et Instagram permettant de se faire connaître et de faciliter l'élargissement de leur projet via Internet. En 2022, un site réceptacle sera élaboré afin de regrouper toutes ces pages dans un même lieu.
4. **La définition d'un cadre de référence pour l'intégration de la dimension migratoire dans le futur système d'information (SI) de l'Entraide Nationale** a été réalisée afin de faciliter le suivi du parcours des personnes migrantes accompagnées par l'EN. Cela va leur permettre aussi de générer et diffuser des informations (en interne et en externe) sur l'état de leurs réalisations en matière des services offerts à cette population, ainsi que d'évaluer leurs programmes et services dans le domaine migratoire.
5. **Une plateforme e-learning** sera développée en 2022 en vue d'un renforcement de capacités des fonctionnaires au sein de l'Entraide Nationale. Cette plateforme présentera les modules de formation couvrant les domaines liés au métier de l'EN, y compris dans le domaine migratoire.

7.3 Emploi décent

Étant donné l'objectif spécifique du projet, les emplois décents sont une question clé de l'intervention. Mis à part toutes les actions visant à promouvoir l'employabilité des personnes migrantes, le projet a développé plusieurs outils, notamment à travers son processus de capitalisation, en vue de rendre pérennes quelques initiatives expérimentées par le projet mises en place pour atteindre son outcome. L'idée n'est pas seulement de tirer des enseignements, mais aussi de stabiliser et de formaliser les méthodes et les outils testés et expérimentés (voir section 8.3. *Questions d'apprentissage stratégique*).

8 Leçons apprises

8.1 Les succès

- Les schémas de collaboration entre institutions publiques-OSC testés dans le cadre du projet ont permis d'**améliorer l'efficacité de l'action publique** à travers un accompagnement intégral et de proximité pré, pendant, et post formation des personnes migrantes souhaitant renforcer leurs compétences professionnelles en vue d'être insérées sur le marché de l'emploi au Maroc.
- Ainsi, le projet a contribué à **améliorer l'employabilité des personnes migrantes et réfugiées accompagnées** : parmi 328 personnes inscrites à la FP pour l'année, 172 ont **finalisé** un programme de formation, parmi elles 145 ont bénéficié de bourses soit un taux de finalisation de la FP de 84 %. 09 ont bénéficié d'une expérience de stage, 65 ont trouvé un emploi. 217 initiatives ont été créés par des personnes migrantes dans le cadre du projet. 115

personnes migrantes ont bénéficié d'un octroi de financement pour leurs initiatives d'auto-emploi, parmi ces bénéficiaires on compte 67 femmes.

- Parmi toutes les personnes accompagnées dans le cadre du projet Amuddu (689), plus de 50 % ont été effectivement insérées via un emploi salarié ou à travers la création d'une initiative d'auto-emploi.
- Pour ce qui est de **l'appui au mécanisme de référencement** entre les partenaires opérationnels du projet, il a été confirmé que parmi 564 référés.es de l'EN vers l'ANAPEC 455 ont été inscrits.es au système de l'ANAPEC, soit un taux de référencement de 80 % et de 50 % par rapport au nombre accueillie (904) pour cet exercice 2021.
- La démarche d'accompagnement à l'auto-emploi assuré dans le cadre du projet par les conseillers auto-emploi de l'ANAPEC, en collaboration avec les agents communautaires, a permis aux porteurs de projets d'obtenir le statut d'auto-entrepreneur, ce qui représente le **passage du secteur informel vers le secteur formel**.
- L'implémentation de la **démarche de mobilisation communautaire**, basée sur le recrutement d'agent.es issu.es de la cible du projet (personnes migrantes et réfugiées), combinée à la mobilisation de relais de proximité (leaders communautaires), a contribué fortement à faciliter l'accès de plus de 1000 personnes migrantes aux services publics de formation professionnelle et d'insertion à l'emploi et à l'auto-emploi. Cela confirme la pertinence avérée et prouvée de l'animation communautaire dans la sensibilisation et mobilisation du public cible de l'intervention.
- L'implémentation d'une application digitale dédiée au monitoring de l'intervention Amuddu (SAMUDDU : [AMUDDU \(digital-place.co\)](https://www.digital-place.co)) en liaison avec Power BI a facilité le suivi, l'analyse et la visualisation des résultats relatifs au parcours d'intégration économique des personnes migrantes.

8.2 Les défis

Les difficultés rencontrées au niveau de l'intervention peuvent se regrouper comme suit :

- La crise COVID a impacté les conditions de vie des personnes migrantes, renforçant parfois leurs situations de vulnérabilité, ce qui limite leurs capacités d'intégration économique. Les conséquences de la crise sanitaire ont également fortement impacté le secteur privé et le marché de l'emploi au Maroc, ce qui rend encore plus difficile l'insertion professionnelle des personnes migrantes.
- Les restrictions dues au contexte de la COVID-19 imposent une diminution du ratio d'apprentis par centre de formation et l'obligation d'avoir le pass vaccinal pour accéder aux espaces publics, ce qui a impacté le nombre de personnes migrantes pouvant assister aux formations professionnelles et pouvant bénéficier des prestations de l'ANAPEC.
- Le renouvellement des cartes de séjour demeure un frein à l'accès à l'emploi.
- Les conditions d'accès au programme de FP entravent parfois l'accès au niveau de l'OFPPPT et l'Artisanat ce qui rend difficile l'inscription des personnes migrantes en cycle normal (faute de disponibilité, de justificatifs du niveau scolaire ou du respect de la condition d'âge, la reconnaissance des acquis).

- Il y a peu d'opportunités d'accès aux financements à la création des initiatives d'auto-emploi pour les personnes migrantes et une prévalence du caractère informel de leurs activités d'auto-emploi.
- La mise en place des partenariats avec les OSC, notamment à travers des subsides, pour tester un dispositif innovant ou pour simplement répondre à un besoin de complémentarité avec l'offre de prestation des institutions publiques, a nécessité un temps conséquent pour encadrer, coordonner et harmoniser les actions des quatre OSCs ayant chacune son cadre logique d'intervention spécifique, qui doivent concourir aux résultats escomptés par le projet Amuddu (cadres logiques en cascade).
- La pérennisation de l'accompagnement de proximité des personnes migrantes -notamment à l'accès à la formation professionnelle et l'accompagnement post-crétion- après l'achèvement du projet représente un défi majeur en termes de durabilité.

A partir de ces succès et ces défis, une série de leçons apprises ont été identifiées et des recommandations formulées (voir section **8.4. Synthèse des enseignements tirés**).

8.3 Questions d'apprentissage stratégique

Depuis le lancement du projet, un travail de sensibilisation et de formation des équipes sur la capitalisation a été réalisé. Cela a permis de lancer une réflexion interne et avec les partenaires pour l'identification des domaines de capitalisation qui représentaient un intérêt pour l'ensemble de partenaires. Par la suite, le travail de capitalisation a été structuré autour de cette réflexion afin d'avancer dans l'élaboration de différents outils répondant aux questions d'apprentissage stratégique identifiées au préalable.

Cinq principaux domaines de capitalisation ont été identifiés afin de passer de l'expérience à la connaissance partageable :

1. L'animation communautaire comme levier d'intégration socioéconomique pour les personnes migrantes et réfugiées ;
2. Le renforcement du partenariat entre les OSC et les institutions publiques en matière d'intégration économique des personnes migrantes ;
3. L'accompagnement des personnes migrantes et réfugiées au marché de l'emploi et à l'auto-emploi ;
4. L'accompagnement des personnes migrantes aux dispositifs existants d'orientation et de formation professionnelle ;
5. Dynamisation de l'action conjointe des structures travaillant dans le domaine de l'intégration économique des personnes migrantes : le cas du Comité programme formation professionnelle et emploi de la SNIA.

Autour de ces cinq domaines des fiches de capitalisation et des capsules vidéo ont été développées. En outre, la co-élaboration des outils de capitalisation ci-dessous a commencé en 2021 :

- 1) **Une mallette sur l'animation communautaire comme levier d'intégration socioéconomique pour les personnes migrantes et réfugiées.** L'objectif est de mettre à la disposition des organismes intéressés des éléments et des orientations facilitant l'adoption de l'approche de l'animation communautaire comme levier pour mieux cibler, mobiliser et accompagner les personnes migrantes dans les parcours d'intégration économique. Pour cela, le

travail part de l'expérience innovante du projet Amuddu concernant le placement d'agents communautaires issus de la migration au sein des agences locales du service public de l'emploi (ANAPEC). La mallette est composée de deux grandes parties distinctes, mais interreliées de manière complémentaire :

- a. **Un guide d'implémentation** qui s'adresse aux décideurs et aux cadres des organismes intéressés par la mise en œuvre de l'approche de l'animation communautaire. Cette première partie traite des dispositions et des mesures nécessaires à l'intégration de l'approche communautaire dans le travail des institutions. Elle met en exergue les avantages et les atouts de l'approche, précise les prérequis et les exigences de sa mise en œuvre et trace les contours de la démarche de sa mise en pratique. Cette partie analyse aussi le rôle et le profil des agents communautaires, mettant le focus sur les éléments liés aux exigences du métier, à la qualité de l'animateur et à son profil.
- b. **Une boîte à outils** s'adressant aux futurs agents communautaires qui seront nouvellement recrutés afin de leur offrir des outils de base pour mieux organiser leur travail. Cette deuxième partie est consacrée aux aspects techniques de l'animation communautaire. Elle couvre les questions liées au processus et aux outils de l'animation communautaire, qui a par ailleurs, était un réel levier dans la sensibilisation et la mobilisation des personnes migrantes. Cette partie intègre quelques fiches-conseils visant à orienter le travail des agents communautaires sur des thématiques comme l'écoute active ou l'approche du genre.

- 2) **Un guide sur le renforcement du partenariat entre les OSC et les institutions publiques en matière d'intégration économique des personnes migrantes.** L'accès à un emploi décent des personnes migrantes et réfugiées représente une étape fondamentale, mais également un défi majeur pour les institutions publiques et les organisations de la société civile (OSC) impliquées dans le domaine. Sur la base des expériences développées dans le cadre du projet Amuddu, ce document visera à identifier les défis et les enseignements tirés de cette collaboration institution publique-OSC pour l'intégration économique des personnes migrantes.

Tous ces outils de capitalisation du projet ont été élaborés à travers la tenue d'ateliers de concertation et d'échange avec les partenaires, mais également avec d'autres acteurs importants dans le domaine de la mobilité humaine, tel que le Haut-Commissariat des Réfugiés. Ces ateliers ont été l'occasion de capitaliser et de partager sur les expériences du projet, mais aussi de remettre en question la pertinence des activités en cours d'exécution et d'avoir ainsi un regard critique sur les approches adoptées par le projet en vue d'améliorer l'employabilité des personnes migrantes.

8.4 Synthèse des enseignements tirés

La synthèse des leçons apprises et des recommandations est reprise dans le tableau ci-dessous, ainsi que le public cible potentiellement intéressé par l'enseignement tiré.

Enseignements tirés	Public cible
<p>1. Le déploiement de schémas de collaboration entre les institutions publiques et les OSC contribuent à offrir un accompagnement plus efficace des personnes migrantes et réfugiées dans leur parcours d'intégration économique au Maroc. Cela permet de tenir compte des besoins spécifiques de cette population et d'assurer un accompagnement intégral.</p> <p>Recommandation :</p>	<p>Pays partenaire : Opérateurs FP, ANAPEC, DAM</p>

<ul style="list-style-type: none"> - Renforcer la collaboration entre les OSC et les institutions publiques, notamment les opérateurs de la FP et l'ANAPEC, pour le ciblage, le référencement et accompagnement de proximité des personnes migrantes ; - Capitaliser sur le retour d'expériences des partenariats institutions publiques-OSC développés dans le cadre du projet à travers la co-élaboration d'un Guide sur le renforcement des partenariats IP-OSC dans le domaine de l'intégration économique des personnes migrantes (en cours). 	Intervention et partenaires
<p>2. L'implémentation de la démarche de mobilisation communautaire, basée sur le recrutement d'agent.es issu.es de la cible du projet (personnes migrantes et réfugiées), combinée à la mobilisation de relais de proximité (leaders communautaires), a contribué fortement à faciliter l'accès de plus de 1000 personnes migrantes aux services publics de formation professionnelle et d'insertion à l'emploi et à l'auto-emploi. Cela confirme la pertinence et la valeur ajoutée de l'approche communautaire.</p> <p>Recommandation :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Consolider l'approche communautaire testée dans le cadre du projet Amuddu à travers le recrutement et/ou la mise à disposition des agents communautaires issus de la population migrante auprès des institutions publiques ; - Dans le cadre des interventions Enabel qui souhaitent intégrer la dimension migratoire de manière transversale, prévoir le recrutement d'agents communautaires issus de la population migrante. 	<p>CP3, Partenaires PTF, Institutions publiques (ministère MCRPSC)</p> <p>Enabel, Interventions Enabel,</p>
<p>3. Les mesures incitatives (bourses, contrats-aidés et financements pour la création d'initiatives d'auto-emploi) s'avèrent des instruments essentiels pour pouvoir mitiger les situations de vulnérabilité des personnes migrantes et pour améliorer leur employabilité. Ces mesures servent également comme incitation pour les personnes migrantes pour se décider à utiliser les services publics disponibles.</p> <p>Recommandation :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Instituer des mécanismes d'aide financière pour la FP en faveur des personnes vulnérables y compris les personnes migrantes ; - Intégrer les personnes migrantes dans les programmes publics de promotion de la FP et l'emploi (AWRACH et Forsa) pour augmenter leurs opportunités d'insertion économique. 	Pays partenaire, institutions publiques
<p>4. Les conditions d'accès aux programmes de formation professionnelle (justificatifs du niveau scolaire, limite d'âge, la reconnaissance des acquis) entravent parfois l'accès au niveau de l'OFPPT et de l'Artisanat, ce qui rend difficile l'inscription des personnes migrantes au cycle normal.</p> <p>Recommandation : Alléger les conditions d'accès des personnes migrantes aux programmes FP (diplômes, etc.).</p>	Pays partenaire : Opérateurs de la FP

<p>5. Les difficultés d'accès aux financements à la création des initiatives de l'auto-emploi pour les personnes migrantes persistent et il y a peu d'opportunités dans le secteur bancaire traditionnel.</p> <p>Recommandations :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Impliquer davantage les associations de microcrédits afin de faciliter l'accès aux financements ; - Intégrer les personnes migrantes dans les programmes publics d'auto-emploi (INTELAKA). 	<p>Pays partenaires, institutions, DAM</p>
<p>6. Des échanges pratiques (référencement et formation) ont facilité un rapprochement au niveau local des institutions offrant des services publics complémentaires, respectivement l'emploi (ANAPEC) et la formation professionnelle (EN et Artisanat), ce qui améliore l'accompagnement des personnes migrantes dans leurs parcours d'insertion professionnelle.</p> <p>Recommandation : Renforcer le référencement entre opérateurs de la FP et les services publics de l'emploi.</p>	<p>Membres du CP3</p>
<p>7. Les mesures incitatives octroyées aux entreprises du secteur privé afin de promouvoir le recrutement des personnes migrantes, telles que la mesure des contrats aidés lancée par l'ANAPEC dans le cadre du projet Amuddu, permettent de casser certains stéréotypes et peuvent entraîner des insertions hors ces mesures incitatives (par exemple, via autres contrats d'insertion de l'ANAPEC).</p> <p>Recommandation : Renforcer des mesures incitatives auprès du secteur privé afin de promouvoir le recrutement des personnes en situation de vulnérabilité, y inclus les personnes migrantes.</p>	<p>Pays partenaire : ANAPEC - Le Ministre de l'Inclusion Economique, de la Petite Entreprise, de l'Emploi et des Compétences</p>
<p>8. L'implication du secteur privé depuis le début de toute intervention visant l'insertion professionnelle des personnes migrantes et réfugiées est un facteur clé de réussite.</p> <p>Recommandations :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Impliquer le secteur privé dans les différentes initiatives d'accompagnement des personnes migrantes à l'emploi (foire à l'emploi, atelier de sensibilisation, etc.) ; - Encourager des initiatives de mentorat en lien avec le secteur privé facilitant l'insertion des personnes migrantes en continuité des efforts déployés par Care Maroc dans le cadre du projet Amuddu. 	<p>CGEM, ANAPEC, Ministère de l'Inclusion Economique, de la Petite Entreprise, de l'Emploi et des Compétences, OSC</p>
<p>9. L'implémentation d'une application digitale dédiée au monitoring de l'intervention (SAMUDDU : AMUDDU (digital-place.co)) articulée à Power BI facilite le suivi, l'analyse et la visualisation des résultats relatifs au parcours d'intégration économique des personnes migrantes.</p> <p>Recommandation : Lors du démarrage des interventions, mettre en place une application digital en liaison avec Power BI, juste après la réalisation de l'étude de la ligne de base, pour faciliter le suivi, évaluation et une bonne communication orientée résultats.</p>	<p>Enabel, RepMor, OPS, IT</p>

9 Pilotage

9.1 Modifications apportées à l'intervention

Les modifications programmatiques apportées à l'intervention dans les années précédentes se résument comme suit :

1. Réorientation du subside prévu initialement pour l'EN pour l'octroi de bourses au profit des personnes migrantes pour suivre des programmes de Formation Professionnelle vers une ONG ;
2. Réorientation du subside prévu initialement pour l'EN pour le financement d'initiatives d'auto-emploi vers une ONG ;
3. Modification de l'ancrage des agents communautaires, au lieu d'être placés à l'EN, ils ont été installés au niveau des agences de l'ANAPEC à Casablanca et Rabat ;
4. Réadaptation de certaines activités prévues avec l'EN afin de mettre le focus sur la *mainstreaming* de la dimension migratoire au lieu de sur des actions concrètes pour la population migrante.

Mise à part ces réorientations entamées dans les années précédentes, en 2021, l'intervention a procédé à un réaménagement budgétaire, sans représenter des modifications significatives.

9.2 Décisions prises par le Comité de pilotage et suivi

Un aperçu des décisions stratégiques importantes prises par le Comité de pilotage au cours de l'année 2021 et son suivi est présenté ci-dessous. En outre, une synthèse des décisions prises par le Comité de pilotage depuis le début du projet est disponible dans les annexes (voir section 10.7 *Rappel des décisions et recommandations du Comité de pilotage lors des années précédentes*).

Décision à prendre			Periode d'identification	Source
La planification à fin du projet a été validée.			22/09/2021	Comité de pilotage
Action		Suivi		
Action(s)	Resp.	Date limite	Progression	Statut
Planifier des réunions bilatérales approfondies avec le MDCMRE pour examiner davantage certaines activités	Direction de l'intervention	15/02/2022	Réunions organisées et tenue d'une réunion du CTOS le 8 décembre 2021 pour approfondir la planification 2022.	Accompli

Décision à prendre			Periode d'identification	Source
Le réaménagement budgétaire a été approuvé.			22/09/2021	Comité de pilotage

Action			Suivi	
Action(s)	Resp.	Date limite	Progression	Statut
Procéder à la modification sur UBW	EL BADRI, Rkia	15/02/2022	Modification réalisée sur UBW.	Accompli

Décision à prendre			Période d'identification	Source
Organiser une réunion de suivi de la convention de subside avec l'ANAPEC relative aux contrats-aidés.			22/09/2021	Comité de pilotage

Action			Suivi	
Action(s)	Resp.	Date limite	Progression	Statut
Tenue de la réunion	CHOURAK, Oualid	30/04/2022	Réunion organisée avec l'ANAPEC le 20 décembre 2021. Une réunion du Comité de suivi de la CSub ANAPEC sera organisée lors de l'année 2022.	Accompli

9.3 Réorientations stratégiques envisagées

Aucune réorientation stratégique significative est envisagée en 2022. Cependant, sur la base des analyses précédentes, il est envisagé de :

1. Prolonger la collaboration avec les organisations de la société civile AMAPPE, REMESS et CARE, dont la mise en œuvre des conventions de subsides finalise le 31-12-2021, et accorder un budget supplémentaire selon les besoins ;
2. Renforcer le travail au niveau régional, notamment à travers des ateliers régionaux qui viseront à diffuser les outils de capitalisation élaborés dans le cadre de l'intervention, en collaboration avec le projet DEPOMI ;
3. Travailler en parallèle sur la finalisation de la mise en œuvre de l'intervention, mais aussi achever le processus de capitalisation et avancer sur les pistes identifiées dans la réflexion sur la stratégie de sortie.

9.4 Recommandations

Sur la base des axes de réorientation stratégiques cités supra, les recommandations suivantes sont formulées :

Recommandations	Acteur	Date limite
1. Prolonger la mise en œuvre de la convention de subsides avec CARE et concrétiser 2 nouveaux subsides avec AMAPPE et REMESS (accordant un budget supplémentaire)	Direction de l'intervention	Q1 2022
2. Organiser des ateliers régionaux en collaboration avec DEPOMI (et éventuellement EJPM à Tanger) pour présenter les outils et approches Amuddu aux institutions et OSC au niveau régional	Direction de l'intervention	Q2 et Q3 2022
3. Finaliser les outils de capitalisation et organiser deux ateliers de diffusion au niveau national	Direction de l'intervention	Q1-Q3 2022

10 Annexes

10.1 Critères de qualité

Pour chacun des critères (*Pertinence, Efficience, Efficacité et Durabilité potentielle*), plusieurs sous-critères et des assertions relatives à ces derniers ont été formulés. En choisissant la formulation qui correspond le mieux à votre intervention (ajouter un « X » pour choisir une formulation), vous pouvez calculer la note totale applicable à ce critère spécifique (voir *infra* pour les instructions de calcul).

1. PERTINENCE : le degré dans lequel l'intervention est cohérente avec les politiques et priorités locales et nationales ainsi qu'avec les attentes des bénéficiaires.						
Procédez comme suit pour calculer la note totale du présent critère de qualité : Au moins un 'A, pas de 'C' ni de 'D' = A; Deux fois un 'B' = B ; Au moins un 'C, pas de 'D' = C ; Au moins un 'D' = D						
Évaluation de la PERTINENCE: note totale			A	B	C	D
			✓			
1. Quel est le degré de pertinence actuel de l'intervention ?						
✓	A	Clairement toujours ancré dans les politiques nationales et la stratégie belge, satisfait aux engagements en matière d'efficacité de l'aide, extrêmement pertinent par rapport aux besoins du groupe cible.				
	B	S'inscrit toujours bien dans les politiques nationales et la stratégie belge (sans être toujours explicite), relativement compatible avec les engagements en matière d'efficacité de l'aide, pertinent par rapport aux besoins du groupe cible.				
	C	Quelques questions par rapport à la cohérence avec les politiques nationales et la stratégie belge, l'efficacité de l'aide ou la pertinence.				
	D	Contradictions avec les politiques nationales et la stratégie belge, les engagements en matière d'efficacité de l'aide ; la pertinence vis-à-vis des besoins est mise en doute. Des changements majeurs sont requis.				
2. La logique d'intervention, telle qu'elle est conçue actuellement, est-elle toujours la bonne ?						
✓	A	Logique d'intervention claire et bien structurée ; logique verticale des objectifs réalisable et cohérente ; indicateurs appropriés ; risques et hypothèses clairement identifiés et gérés ; accompagnement de sortie d'intervention mis en place (si cela est applicable).				
	B	Logique d'intervention appropriée bien qu'elle puisse avoir besoin de certaines améliorations en termes de hiérarchie d'objectifs, d'indicateurs, de risques et hypothèses.				
	C	Les problèmes par rapport à la logique d'intervention peuvent affecter la performance d'une intervention et sa capacité à contrôler et évaluer les progrès ; améliorations requises.				
	D	La logique d'intervention est erronée et nécessite une révision en profondeur pour que l'intervention puisse espérer aboutir.				

2. EFFICIENCE DE LA MISE EN ŒUVRE JUSQU'À CE JOUR : le degré dans lequel les ressources de l'intervention (fonds, expertise, temps, etc.) ont été converties en résultats de façon économe.						
Procédez comme suit pour calculer la note totale du présent critère de qualité : Au moins un 'A, pas de 'C' ni de 'D' = A; Deux fois un 'B' = B ; Au moins un 'C, pas de 'D' = C ; Au moins un 'D' = D						
Évaluation de la EFFICIENCE: note totale			A	B	C	D
				✓		
1. Dans quelle mesure les inputs (finances, RH, biens & équipements) sont-ils correctement gérés ?						
	A	Tous les inputs sont disponibles à temps et dans les limites budgétaires.				
✓	B	La plupart des inputs sont disponibles dans des délais raisonnables et ne nécessitent pas d'ajustements				

		budgetaires considérables. Une certaine marge d'amélioration est cependant possible.
	C	La disponibilité et l'utilisation des inputs posent des problèmes qui doivent être résolus, sans quoi les résultats pourraient courir certains risques.
	D	La disponibilité et la gestion des inputs comportent de sérieuses lacunes qui menacent l'atteinte des résultats. Des changements considérables sont nécessaires.
2. Dans quelle mesure la mise en œuvre des activités est-elle correctement gérée ?		
	A	Les activités sont mises en œuvre dans les délais.
✓	B	La plupart des activités sont dans les délais. Certaines sont retardées, mais cela n'a pas d'incidence sur la fourniture des outputs.
	C	Les activités sont retardées. Des mesures correctives sont nécessaires pour permettre la fourniture sans trop de retard.
	D	Les activités ont pris un sérieux retard. Des outputs ne pourront être fournis que moyennant des changements majeurs dans la planification.
3. Dans quelle mesure les outputs sont-ils correctement atteints ?		
✓	A	Tous les outputs ont été et seront plus que vraisemblablement livrés dans les temps et de bonne qualité, ce qui contribuera aux outcomes planifiés.
	B	Les outputs sont et seront plus que vraisemblablement livrés dans les temps, mais une certaine marge d'amélioration est possible en termes de qualité, de couverture et de timing.
	C	Certains outputs ne s(er)ont pas livrés à temps ou de bonne qualité. Des ajustements sont nécessaires.
	D	La qualité et la livraison des outputs comportent et comporteront plus que vraisemblablement de sérieuses lacunes. Des ajustements considérables sont nécessaires pour garantir au minimum que les outputs clés seront livrés à temps.

3. EFFICACITÉ À CE JOUR : le degré dans lequel l'outcome (objectif spécifique) est atteint, tel que prévu à la fin de l'année N

Procédez comme suit pour calculer la note totale du présent critère de qualité : Au moins un 'A, pas de 'C' ni de 'D' = A; Deux fois un 'B' = B; Au moins un 'C, pas de 'D' = C; Au moins un 'D' = D

	A	B	C	D
Évaluation de la EFFICACITÉ: note totale	✓			

1. Tel qu'il est mis en œuvre actuellement, quelle est la probabilité que l'outcome soit réalisé ?

	A	La réalisation totale de l'outcome est vraisemblable en termes de qualité et de couverture. Les résultats négatifs (s'il y en a) ont été atténués.
✓	B	L'outcome sera atteint avec quelques minimes restrictions ; les effets négatifs (s'il y en a) n'ont pas causé beaucoup de tort.
	C	L'outcome ne sera atteint que partiellement, entre autres en raison d'effets négatifs auxquels le management n'est pas parvenu à s'adapter entièrement. Des mesures correctives doivent être prises pour améliorer la probabilité de la réalisation de l'outcome.
	D	L'intervention n'atteindra pas son outcome, à moins que d'importantes mesures fondamentales soient prises.

2. Les activités et les outputs sont-ils adaptés (le cas échéant) dans l'optique de réaliser l'outcome ?

✓	A	L'intervention réussit à adapter ses stratégies/activités et outputs en fonction de l'évolution des circonstances externes dans l'optique de réaliser l'outcome. Les risques et hypothèses sont gérés de manière proactive.
	B	L'intervention réussit relativement bien à adapter ses stratégies en fonction de l'évolution des

	circunstancias externas dans l'optique de réaliser l'outcome. La gestion des risques est relativement passive.
C	L'intervention n'est pas totalement parvenue à adapter ses stratégies en fonction de l'évolution des circonstances externes de façon appropriée ou dans les temps. La gestion des risques a été plutôt statique. Une modification importante des stratégies s'avère nécessaire pour garantir à l'intervention la réalisation de son outcome.
D	L'intervention n'est pas parvenue à réagir à l'évolution des circonstances externes ; la gestion des risques a été insuffisante. Des changements considérables sont nécessaires pour réaliser l'outcome.

4. DURABILITÉ POTENTIELLE : le degré de probabilité de préserver et reproduire les bénéfices d'une intervention sur le long terme (au-delà de la période de mise en œuvre de l'intervention).

Do as follows to calculate the total score for this quality criterion: At least three 'A's, no 'C' or 'D' = A; maximum two 'C's, no 'D' = B; at least three 'C's, no 'D' = C; at least one 'D' = D

	A	B	C	D
Évaluation de la DURABILITÉ POTENTIELLE: note totale		✓		

1. Durabilité financière/économique ?

A	La durabilité financière/économique est potentiellement très bonne : les frais liés aux services et à la maintenance sont couverts ou raisonnables ; les facteurs externes n'auront aucune incidence sur celle-ci.
✓ B	La durabilité financière/économique sera vraisemblablement bonne, mais des problèmes peuvent survenir en raison notamment de l'évolution de facteurs économiques externes.
C	Les problèmes doivent être traités en ce qui concerne la durabilité financière soit en termes de frais institutionnels ou liés aux groupes cibles, ou encore d'évolution du contexte économique.
D	La durabilité financière/économique est très discutable, à moins que n'interviennent des changements majeurs.

2. Quel est le degré d'appropriation de l'intervention par les groupes cibles et persistera-t-il au terme de l'assistance externe ?

A	Le Comité de pilotage et d'autres structures locales pertinentes sont fortement impliqués à tous les stades de la mise en œuvre et s'engagent à continuer à produire et utiliser des résultats.
✓ B	La mise en œuvre se base en grande partie sur le Comité de pilotage et d'autres structures locales pertinentes impliqués eux aussi, dans une certaine mesure, dans le processus décisionnel. La probabilité d'atteindre la durabilité est bonne, mais une certaine marge d'amélioration est possible.
C	L'intervention recourt principalement à des arrangements ponctuels et au Comité de pilotage et d'autres structures locales pertinentes en vue de garantir la durabilité. La continuité des résultats n'est pas garantie. Des mesures correctives sont requises.
D	L'intervention dépend totalement des structures ponctuelles n'offrant aucune perspective de durabilité. Des changements fondamentaux sont requis pour garantir la durabilité.

3. Quels sont le niveau d'appui politique fourni et le degré d'interaction entre l'intervention et le niveau politique ?

A	L'intervention bénéficie de l'appui intégral de la politique et des institutions, et cet appui se poursuivra.
✓ B	L'intervention a bénéficié, en général, de l'appui de la politique et des institutions chargées de la mettre en œuvre, ou à tout le moins n'a pas été gênée par ceux-ci, et cet appui se poursuivra vraisemblablement.
C	La durabilité de l'intervention est limitée par l'absence d'appui politique. Des mesures correctives sont requises.
D	Les politiques ont été et seront vraisemblablement en contradiction avec l'intervention. Des changements fondamentaux s'avèrent nécessaires pour garantir la durabilité de l'intervention.

4. Dans quelle mesure l'intervention contribue-t-elle à la capacité institutionnelle et de gestion ?

A	L'intervention est intégrée aux structures institutionnelles et a contribué à l'amélioration de la capacité institutionnelle et de gestion (même si ce n'est pas là un objectif explicite).
---	---

✓	B	La gestion de l'intervention est bien intégrée aux structures institutionnelles et a contribué d'une certaine manière au renforcement des capacités. Une expertise supplémentaire peut s'avérer requise. Des améliorations sont possibles en vue de garantir la durabilité.
	C	L'intervention repose trop sur des structures ponctuelles plutôt que sur des institutions ; le renforcement des capacités n'a pas suffi à garantir pleinement la durabilité. Des mesures correctives sont requises.
	D	L'intervention repose sur des structures ponctuelles et un transfert de compétences vers des institutions existantes, qui permettrait de garantir la durabilité, est improbable à moins que des changements fondamentaux n'interviennent.

10.2 Cadre logique et/ou théorie de changement mis à jour

Inclure le cadre logique et/ou la théorie de changement mis à jour s'il/elle a connu de profonds changements au cours des 12 derniers mois. Par changements importants, il faut comprendre : des changements intervenus dans la formulation de résultats, de nouveaux indicateurs, des indicateurs adaptés ou supprimés.

10.3 Fiches de suivi de processus de changement (optionnel)

Fiches de suivi à utiliser dans le cadre d'une démarche réflexive en cours ou une démarche de recherche-action explicite utilisée par l'intervention (*voir guide gestion du contenu*).

Titre Output 1
Quelle est l'hypothèse de travail (1 phrase) qui donne l'orientation pour arriver à l'outcome intermédiaire ?
Est-ce que la Théorie de Changement (modèle, principes, valeurs) sous-jacente à l'hypothèse de travail a été développée d'une façon explicite ? <input type="radio"/> Non <input type="radio"/> Oui <input type="radio"/> Changements majeurs apportés au Toc durant l'année ? Si oui : lesquels ? (éventuellement ToC modifiée en annexe)
Quelles ont été les décisions majeures prises durant l'année pour réaliser le changement sur base de l'hypothèse de travail, et leur justification ? <input type="radio"/> Décision 1 : <input type="radio"/> Justification Décision 1 : <input type="radio"/> Décision 2 : <input type="radio"/> Justification Décision 2 :
Y-a-t-il eu des opportunités dans le contexte (spécifiquement en lien avec le résultat) qui ont facilité le processus de changement et l'atteinte de l'outcome intermédiaire ?
Y-a-t-il eu des contraintes majeures dans le contexte (spécifiquement en lien avec le résultat) qui ont influencé négativement facilité le processus de changement et l'atteinte de l'outcome intermédiaire ?
Le processus de changement (recherche-action) a-t-il été documenté ? <input type="radio"/> Non <input type="radio"/> Oui Si oui, sous quelle forme ?
Y-a-t-il eu une communication par rapport au processus de changement documenté ? <input type="radio"/> Non <input type="radio"/> Oui Si oui, sous quelle forme ?

10.4 Aperçu des MoRe Results

Résultats ou indicateurs du cadre logique modifiés au cours des 12 derniers mois ?	
Rapport Baseline enregistré dans PIT ?	
Planning de la MTR (enregistrement du rapport)	mm/aaaa (estimation)
Planning de l'ETR (enregistrement du rapport)	mm/aaaa (estimation)
Missions de backstopping depuis le 01/01/2012	

10.5 Rapport « Budget versus Actuels (y – m) »

Fournir le rapport « Budget versus Actuels (y – m) » (il peut simplement être joint au présent document et ne doit pas faire partie du rapport en tant que tel).

10.6 Ressources en termes de communication

Lors des huit événements organisés pour cette année 2021 soit en présentiel ou à distance (Cf. liste des événements listés dans le tableau en annexe), le projet a produit des supports de communication et des outils adaptés aux ateliers de capitalisation, en l'occurrence des capsules vidéos retraçant des changements significatifs sur des domaines pré-identifiés en lien avec la thématique de l'insertion économique des personnes migrantes (formation professionnelle, accompagnement et financement à l'insertion professionnelle et dynamisation du comité programme CP3).

Via ces événements le branding de l'intervention et Enabel Maroc a été renforcé via :

- Site Open Enabel : [Open.Enabel - Belgian Development Agency / Amuddu : Appui à la mise en œuvre de la stratégie Nationale d'immigration et d'asile](#)
- Chaîne Youtube Enabel au Maroc : <https://youtu.be/oalypbLKqeg>

10.7 Rappel des décisions et recommandations du Comité de pilotage lors des années précédentes

Decision à prendre			Période d'identification	Source
Élargir la représentativité des membres du COPIL en invitant au prochain COPIL :			18/06/2018	Comité de pilotage
* Les représentants du Ministère de l'Intérieur (MI) et des Affaires Étrangères et de la Coopération Internationale (MAECI).				
* Des experts du milieu académique œuvrant dans le domaine de la migration, partenaires du MCMREAM				
Action			Suivi	
Action(s)	Resp.	Date limite	Progression	Statut
Modifier le ROI	EL BADRI Rkia	29/06/2018	Réalisé	Accompli
Inviter les représentants du MI + MAECI	DEQUIJEC, M. Jaoud	28/12/2018		En retard

Décision à prendre			Période d'identification	Source
Nommer officiellement les responsables du changement du MCMREAM et les points focaux des partenaires des deux interventions : a. Responsable du changement du Programme Migration (MCMREAM) b. Responsable du changement du projet Amuddu (MCMREAM) c. Responsable du changement du projet MBI (MCMREAM) d. Points focaux de l'EN, I			18/06/2018	Comité de pilotage
Action			Suivi	
Action(s)	Resp.	Date limite	Progression	Statut
Envoyer une lettre officielle demandant la nomination	N/A	18/06/2018	Réalisé	Accompli

Décision à prendre			Période d'identification	Source
Définir la situation de référence pour bien établir la ligne de base (quels sont les centres de formation de l'Entraide Nationale et les agences de l'ANAPEC qui feront partie du projet Amuddu afin de bien identifier l'impact de cette intervention)			18/06/2018	Comité de pilotage
Action			Suivi	
Action(s)	Resp.	Date limite	Progression	Statut
Élaborer un plan de travail de la baseline	SAHLI Saïd	19/06/2018	Réalisé	Accompli
Élaborer TDR pour un appui complémentaire	SAHLI Saïd	29/06/2018	Réalisé	Accompli
* Solliciter l'EN pour indiquer les valeurs de départ concernant les indicateurs prévus (entre autres, nombre de personnes migrantes inscrites en 2017)	MAKHON Saïd	29/06/2018	Email de demande envoyé par Enabel. Données avec les valeurs de départ envoyées par l'EN (juin 2018).	Accompli

Décision à prendre			Période d'identification	Source
Préparer et lancer la stratégie de communication du Programme Migration (AMUDDU et MBI) de concert avec le MDCMRE			18/06/2018	Comité de pilotage
Action			Suivi	
Action(s)	Resp.	Date limite	Progression	Statut
Élaborer les TDRS et lancer la consultation	SAHLI Saïd	31/10/2018	Tdrs élaborés en cours de validation et publication	Annulé
Se limiter à un plan d'action de communication annuel pour les deux interventions au lieu et place de l'élaboration d'une stratégie de communication.	Comité technique de suivi	31/12/2021	Des actions de communication sont réalisées entre autres la préparation de la semaine du migrant; Décision prise lors du COPIL du 23-12-2020	Accompli

Décision à prendre			Période d'identification	Source
Réorienter le subside prévu pour l'EN pour la partie relative aux bourses de la formation professionnelle vers une ONG			28/02/2019	Comité de pilotage
Action			Suivi	

Action(s)	Resp.	Date limite	Progression	Statut
Fournir des bourses pour permettre aux migrants de suivre les programmes de FP	POLANCO PORRAS Ana	30/06/2019	Appel à propositions pour sélectionner une ONG finalisé Appel lancé en juin	Accompli

Decision à prendre			Periode d'identification	Source
Proposition de confier à l'ANAPEC la gestion de la partie du subside prévu initialement pour l'EN relative au financement des initiatives d'auto-emploi			28/02/2019	Comité de pilotage
Action			Suivi	
Action(s)	Resp.	Date limite	Progression	Statut
Elaborer un draft de manuel de procédures en capitalisant sur le travail effectué auparavant en rapport avec les contrats-aidés de l'ANAPEC.	CHOURAK Oualid	31/12/2019		Accompli

Decision à prendre			Periode d'identification	Source
Procéder à l'ancrage des agents communautaires au niveau de certaines agences de l'ANAPEC			28/02/2019	Comité de pilotage
Action			Suivi	
Action(s)	Resp.	Date limite	Progression	Statut
Définir clairement les modalités de travail entre les agents communautaires et les conseillers des agences de l'ANAPEC.	CHOURAK Oualid	11/06/2019	réalisé.	Accompli

Decision à prendre			Periode d'identification	Source
Validation de la planification 2021 avec recommandations et mesures			23/12/2020	Comité de pilotage
Action			Suivi	
Action(s)	Resp.	Date limite	Progression	Statut
Mesures d'orientations pour la planification 2021	Comité technique de suivi	31/12/2021	Le MDCMRE recommande d'accélérer les actions prévues au niveau de l'Output 1, notamment : o L'élaboration et la mise en place d'un plan d'action pour sensibiliser le secteur privé. Sur ce point la CGEM (point focal de MBI) a proposé son appui à travers une réunion préliminaire avec le projet Amuddu en vue d'examiner les possibilités d'appui. o La réalisation de l'étude du cadre référentiel pour intégrer la dimension migratoire au système d'information de l'EN et également la mise en œuvre.	Accompli

Decision à prendre			Periode d'identification	Source
Se positionner vis-à-vis des recommandations issues du rapport final qui sera partagé avec les partenaires à l'instar du rapport provisoire courant le mois de janvier 2021			23/12/2020	Comité de pilotage
Action			Suivi	
Action(s)	Resp.	Date limite	Progression	Statut
	Direction de l'intervention	28/02/2021		Accompli

Partager les recommandations finales			Rapport provisoire partagé	
--------------------------------------	--	--	----------------------------	--

Décision à prendre			Periode d'identification	Source
Enclencher les discussions avec le Ministère de l'Intérieur sur le renouvellement des cartes de séjour des bénéficiaires du projet Amuddu			23/12/2020	Comité de pilotage
Action		Suivi		
Action(s)	Resp.	Date limite	Progression	Statut
Communiquer une liste de candidat.es potentiel.les, bénéficiaires du projet Amuddu	Direction de l'intervention	31/12/2021	Liste incluant : nom et prénom du bénéficiaire, nationalité, numéro de la carte de séjour, statut (migrant régularisé ou réfugié reconnu par les autorités marocaines), date d'expiration de la carte de séjour - en joignant une copie de la carte de séjour et des justificatifs concernant la poursuite des formations (attestations délivrées par l'Entraide nationale .) ou d'un accompagnement par l'ANAPEC (attestation délivrée par l'ANAPEC et/ou photocopie de statut auto-entrepreneur, contrat insertion	Accompli

10. 8 Bilan des formations et des événements organisés en 2021

Liste des actions de renforcement de capacité : Amuddu

Année	Intitulé de l'action de formation	Acteurs bénéficiaires	Lieu /ville	Période	Nombre de participants
2021	GAR	CP3_Région Rabat	Rabat	12 janvier.	5
2021	Suivi et évaluation	CP3_Région Rabat	Rabat	12 Janv.	5
2021	Suivi et évaluation	CP3_Région Casa	Casa	13 au 14 janv.	7
2021	GAR	CP3_Région Casa	Casa	13 au 14 janv.	7
2021	Assistance et accompagnement social des migrant(e)s (Présentiel)	EN-Région Rabat-Salé-Kénitra	Rabat	du 12 au 15 janvier	15
2021	Techniques de communication orientées migration (Présentiel)	EN-Région Rabat-Salé-Kénitra	Rabat	du 29 juin au 02 juillet	20
2021	Techniques de communication orientées migration (Présentiel)	EN-Région Casablanca-Settat	Casablanca	du 12 au 15 juillet	20
2021	Initiation à l'assistance psychosociale des migrant(e)s (Présentiel)	EN-Région Casablanca-Settat	Casablanca	du 29 juin au 02 juillet	20
2021	Initiation à l'assistance psychosociale des migrant(e)s (Présentiel)	EN-Région Rabat-Salé-Kénitra	Rabat	du 12 au 15 juillet	20
2021	Migration et asile : concepts généraux et évolutions	CP3_Région Rabat	Rabat	le 05 et 06 Juillet	25
2021	Migration et asile : concepts généraux et évolutions	CP3_Région Casa	Casa	le 07 et 08 Juillet	22
2021	Formation sur le guide des bonnes pratiques des actions innovantes en matière d'intégration économique des personnes migrantes.	CP3_Région Rabat	Rabat	le 05 et 06 Octobre	18

2021	Formation sur le guide des bonnes pratiques des actions innovantes en matière d'intégration économique des personnes migrantes	CP3_Région Casa	Casa	le 07 et 08 Octobre	23
2021	Comprendre le phénomène de la migration au Maroc et les dispositifs de protection et d'intégration des migrant(e)s (Présentiel)	EN-Région Casablanca-Settat	Casablanca	2-3-9-10 novembre	15
2021	Comprendre le phénomène de la migration au Maroc et les dispositifs de protection et d'intégration des migrant(e)s (Présentiel)	EN-Région Rabat-Salé-Kénitra	Rabat	4-5-11-12 novembre	15
2021	Formation des formateurs dans le domaine migratoire (Présentiel)	EN-Régions Casablanca-Settat et Rabat-Salé-Kénitra	Rabat	du 30 novembre et 1-2-8-9 décembre	16
2021	Formation sur le guide des bonnes pratiques des actions innovantes en matière d'auto emploi	CP3_Région Rabat	Rabat	le 01 et 02 Décembre	14
2021	Formation sur le guide des bonnes pratiques des actions innovantes en matière d'auto emploi	CP3_Région Casa	Casa	le 06 et 07 Décembre	15
				Total	282

Liste des événements

Intitulé de l'événement	Date et lieu /ville	Objectifs	Participants (cible ¹ et nombre)
Événement parallèle à l'occasion de l'Examen régional africain sur la mise en œuvre du Pacte mondial pour des migrations sûres, ordonnées et régulières : "L'employabilité des personnes migrantes comme levier d'intégration. Initiatives et bonnes pratiques en Afrique : cas du Maroc"	26 août 2021, Webinaire organisé à travers Zoom	Souligner l'importance de prévoir des interventions multi-acteur, intégrant des institutions publiques, la société civile et le secteur privé, ainsi que la participation active des populations migrantes, afin de réussir les initiatives visant à favoriser leur employabilité.	DAM/MAECAMRE, EN, ANAPEC, AMAPPE, ADF Tech, Enabel, plus de 190
Foire-exposition intitulée « Entreprendre au féminin : les femmes migrantes au cœur de l'entrepreneuriat au Maroc »	Casablanca, samedi 13 mars 2021, Centre Socio-Educatif et Insertion des Jeunes – Errahma Casablanca	Promouvoir l'entrepreneuriat des femmes migrantes installées au Maroc.	EN, ANAPEC, Associations, Enabel, visiteurs

<p>Atelier sur « Le mentorat, un levier pour l'intégration socio-économique des personnes migrantes et réfugiées », à l'occasion de la célébration de la Journée Mondiale des Réfugiés</p>	<p>24 juin 2021, Rabat</p>	<p>Restitution de l'étude sur la pratique mentorale en faveur des personnes migrantes et réfugiées, menée dans le cadre de la mise en œuvre du projet Amuddu en partenariat avec le Ministère Délégué Chargé des MRE et des Affaires de la Migration (MDCMRE) et l'ANAPEC -outil de référence pour les partenaires désireux d'expérimenter l'approche du mentorat à destination des personnes migrantes et réfugiées.</p> <p>Débatte sur le mentorat et permettre ainsi l'ouverture de l'expérimentation de cette pratique dans l'intégration économique des personnes réfugiées et migrantes au Maroc.</p>	<p>Les membres du Comité programme formation professionnelle et emploi (CP3), ainsi que d'autres acteurs impliqués dans l'insertion professionnelle des personnes migrantes et réfugiées au Maroc et en Belgique, tel que le Forem, ont pris part à cet atelier.</p>
<p>Atelier de concertation pour l'élaboration d'une mallette pédagogique d'accompagnement des personnes migrantes dans le processus d'intégration économique</p>	<p>24 et 25 mars 2021 à Rabat</p>	<p>Identifier et définir les éléments structurants de l'approche communautaire adoptée par Amuddu dans l'intégration des migrants par l'économique ; Arrêter un plan sommaire pour la mallette pédagogique</p>	<p>DAM, ANAPEC, EN, CGLU Afrique, Remess, Echos, Amappe, Care Maroc, Environ 30 personnes</p>
<p>Atelier d'échange sur l'animation communautaire : Un atelier d'échange entre des agent-es communautaires du Haut-Commissariat des Nations unies pour les réfugiés (HCR) et les agents communautaires Amuddu</p>	<p>24 Novembre 2021, à Rabat</p>	<p>Se concerter sur l'approche communautaire pratiquée dans le domaine de l'intégration économique des migrant-es et réfugié-es dans le cadre du projet et enrichissement de la boîte à outils des agents communautaires</p>	<p>HCB, Enabel, plus d'une vingtaine de personnes</p>
<p>Table ronde dans le cadre de Congrès Métropolis Francophonie Mondiale sur « Les défis et opportunités de la mobilisation du secteur privé pour l'intégration des personnes migrantes », organisée à l'occasion de la Semaine des migrants 2021</p>	<p>16 décembre 2021, à distance</p>	<p>Faciliter un dialogue et un échange de pratiques entre le secteur privé et la société civile et est l'occasion également de connaître de première main l'avis de quelques personnes migrantes ayant participé à ces initiatives.</p>	<p>DAM, ANAPEC, EN, REMESS, Enabel, Care Maroc,</p>

Conférence sur le thème : « Le migrant, acteur de développement économique et social »	Samedi 18 décembre 2021 à la salle de conférence de la Région de Rabat-Salé-Kenitra	Célébration de la journée internationale des migrant.es	ODTI en partenariat avec DAM CGLU Afrique, CNDH Enabel, associations de migrant.es. 55 participant.es
Atelier de concertation pour l'élaboration du guide au profit des OSCs œuvrant dans l'intégration économique des personnes migrantes en partenariat avec les institutions publiques	24 novembre 2021 à Rabat	Modéliser, à travers des outils pratiques, le savoir acquis des OSCs partenaires de Amuddu (bénéficiaires de contrats subsides indirects) en matière d'intégration économique des personnes migrantes régularisées (à un moment donné) pour le mettre à disposition d'autres utilisateurs.	DAM, ANAPEC, EN, CGLU Afrique, Remess, Echos, Amappe, Care Maroc, Ajjal, Inmaa et Enabel. Environ 30 personnes.

¹Cible : Départements ministériels, associations de la société civile ou services déconcentrés, organismes internationaux sans préciser les noms.