



Résumé exécutif

**« Amuddu – Appui à la mise œuvre de
la stratégie nationale d’Immigration
(SNIA) »**

Maroc
MOC 16 052 11

Auteurs: Massimiliano DI TOTA (chef d’équipe)
et Ester ZAPPATA (consultante associée)

**COTA asbl
Rapport final**

1 Présentation de l'évaluation

À travers l'intervention Amuddu, c'est l'employabilité des migrant(e)s et réfugié(e)s comme porte d'entrée et catalyseur de leur intégration au Maroc qui est visée.

Cette intervention consiste :

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

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

La revue finale de l'intervention a été confiée au COTA. L'objectif principal de cette revue a été d'évaluer la performance de l'intervention, en se basant sur les 6 critères CAD, selon l'approche générique développée dans le cadre du suivi des projets Enabel. Cette revue s'est déroulée entre mai et juillet 2022, avec une mission de terrain du 9 au 21 juin 2022.

- L'approche méthodologique des évaluateurs a été participative, flexible, centrée sur l'apprentissage et orientée « changements ».
- Les évaluateurs ont, par ailleurs, porté une attention particulière à l'intégration effective des thèmes transversaux dans la stratégie d'intervention.
- La collecte des données a été réalisée à travers une analyse de la documentation disponible, l'organisation d'entretiens semi-structurés avec les principales parties prenantes de la mise en œuvre de l'intervention, ainsi que des visites sur le terrain.

Les experts ont d'abord réalisé une analyse documentaire sur la base de 45 documents pour définir une matrice d'évaluation et les hypothèses à vérifier lors de la mission de terrain. Au total, 26 entretiens ont été menés à Rabat – Casablanca- Salé dont 3 réalisés en distanciel, complétés par 4 focus groups avec des bénéficiaires directs. Le nombre de personnes rencontrées lors de l'évaluation s'élève à 65 personnes, entre représentants des institutions partenaires, OSC subsidiées et personnes migrantes bénéficiaires des services livrés par le projet.

Toutes ces activités ont permis de collecter les informations menant aux résultats d'évaluation présentés dans ce rapport. Celui-ci se conclut par une liste d'enseignements tirés et de recommandations aux parties prenantes avant la conclusion du projet et à plus long terme.

2 Résultats

Critères de Performance

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

Pertinence Score A:

- *Amuddu répond de manière pertinente aux besoins des bénéficiaires et des institutions (IP-OSC)*
- *Alignement aux politiques nationales en matière d'immigration et asile (SNIA)*
- *Conformité aux priorités de la Belgique en matière de coopération*
- *Appropriation effective et concrète de l'intervention au-delà de l'endossement initial*

	A	B	C	D
1. L'intervention est-elle en phase avec les problèmes, les besoins et les priorités des bénéficiaires ?				
2. L'intervention est-elle en phase avec les priorités, les politiques et les stratégies de développement du gouvernement au Maroc à tous les échelons (national et local) ?				
3. L'intervention est-elle en phase avec les politiques pertinentes de la Belgique ?				
4. L'intervention est-elle adaptée aux capacités institutionnelles, humaines et financières actuelles du gouvernement du pays partenaire et/ou des autres parties prenantes clés ayant un rôle dans sa mise en œuvre ?				
5. L'ensemble des parties prenantes font-elles preuve d'un engagement effectif dans la poursuite des objectifs de cette intervention (appropriation) ?				

Cohérence Score A:

- *L'intervention s'accorde globalement avec les autres interventions : nationales, PTFs, Enabel*

	A	B	C	D
1. Les résultats de l'intervention sont-ils susceptibles d'être pertinents pour influencer les politiques et pour adapter le système existant, et sont-ils susceptibles d'être reproduits ?				
2. Apprécier les éléments de complémentarité avec d'autres interventions menées par Enabel et par d'autres PTF/organisations dans la même thématique (initiatives / efforts / actions de coordination, à savoir cohérence interne et externe)				

Effizienz - Score B

- *Malgré les efforts considérables déployés par l'équipe Enabel- Amuddu et la flexibilité opérationnelle dont l'intervention a fait preuve pendant l'exécution, l'effizienz reste limitée*
- *Cette faiblesse affecte partiellement l'efficacité des actions au profit de l'employabilité des migrant(e)s, avec des conséquences en termes d'impact et de durabilité*

	A	B	C	D
Q1. Les inputs ont-ils été fournis dans les délais prévus et ont-ils permis la mise en œuvre dans les temps des activités ?				
Q2. Si des retards se sont produits, une analyse des causes a-t-elle été faite et des mesures appropriées ont-elles été prises ? À temps				
Q3. La contribution (financière/ matérielle/RH) du partenaire correspond-elle aux prévisions ?				
Q4. Les modalités d'exécution ont-elles permis un usage efficient des moyens dont dispose l'intervention ?				
Q5. L'intervention a-t-elle été gérée de manière économiquement rationnelle, tout en optimisant la qualité et la quantité des outputs ?				

Efficacité Score A

- *L'intervention fait preuve d'efficacité pour ce qui concerne les étapes du dispositif IP-OSC pour l'employabilité, notamment « Mobilisation, Accueil et Orientation »*
- *Points d'amélioration identifiés :*
 - *coordination entre les IP-OSC afin de rendre plus efficace « l'accompagnement, les mesures d'appui et l'insertion professionnelle »*
 - *amélioration de la connaissance du profil des migrant(e)s candidat(e)s à l'emploi afin de renforcer le choix de la formation professionnelle, d'assurer l'embauche et mieux répondre aux besoins du marché du travail .*

	A	B	C	D
1. Utilisation output 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 ?				
2. Utilisation output 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 ?				
3. Utilisation output 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 ?				

Impact Score B

- *L'accès des migrant(e)s et des réfugié(e)s aux services d'employabilité marocain est visiblement amélioré dans les 2 régions pilotes et auprès des institutions partenaires (relation de confiance bénéficiaire-institutions, partenariat IP-OSC)*
- *Il est cependant difficile de mesurer précisément la viabilité des mesures dédiés à l'insertion professionnelle à ce stade d'exécution de l'intervention :*
 - *Financement auto – emploi*

	A	B	C	D
1. Quels changements sont-ils visibles ou susceptibles de devenir visibles dans l'intégration des migrantes et des migrants et la gestion des flux migratoires au Maroc ?				
2. Dans quelle mesure ces changements sont-ils mesurables et attribuables à l'intervention ?				
3. Quels sont les effets de l'intervention sur l'organisation du travail des bénéficiaires et ce selon leur perception ?				
4. L'intervention contribuera-t-elle aux objectifs du pays partenaire, tels que visés dans le cadre des résultats au niveau de l'impact ?				

5. Y a-t-il eu des effets positifs ou négatifs inattendus pour les bénéficiaires ciblés ? Comment ceux-ci affectent-ils les résultats aux niveaux de l'output – l'outcome et de l'impact ?				
6. Dans quelle mesure les expériences et les enseignements tirés du terrain sont-ils répercutés dans les stratégies nationales ?				

Durabilité Score B

- *Le dispositif de coordination IP-OSC pour le référencement des migrant(e)s dans les services FP et emploi est durable*
- *Le renforcement des capacités et la capitalisation permettent la duplication du modèle expérimenté dans le cadre d'Amuddu au-delà de l'intervention et aussi dans d'autres secteurs.*
- *Pour ce qui est de la durabilité financière aujourd'hui il n'y a pas d'engagement effectif, et en particulier pour :*
 - *bourses d'appui / contrats aidés / financements AE / intégration des AC*

	A	B	C	D
1. Les partenaires ont-ils la capacité financière requise pour continuer à retirer des bénéfices de l'intervention après la fin de l'appui ?				
2. Existe-t-il une stratégie de sortie financière/économique progressive, qui, dans l'affirmative, est susceptible d'être mise en œuvre ?				
3. Quelle est la probabilité que les bénéficiaires continueront à utiliser les outputs ?				
4. Les politiques nationales, sectorielles et les politiques budgétaires de l'état ont-elles appuyé l'intervention ?				
5. Quel type d'influence, l'évolution du contexte institutionnel a exercé sur la mise en œuvre de l'intervention ?				
6. Les institutions partenaires à chaque niveau font-elles preuve de capacités nécessaires de gouvernance, de gestion et d'organisation efficaces, pour assurer la durabilité des bénéfices ?				
7. Des ressources humaines adéquates et qualifiées seront-elles disponibles en nombre suffisant pour continuer à assurer le flux de bénéfices et des outcomes au-delà de l'intervention ?				
8. L'intervention a-t-elle adopté une approche en matière de renforcement des capacités permettant aux bénéficiaires et aux institutions partenaires de continuer à garantir les bénéfices et les résultats une fois l'intervention clôturée ?				
9. Ces acteurs ont-ils été préparés à reprendre l'intervention aussi bien sur le plan technique et financier que sur celui de la gestion ?				

3 Enseignements tirés

Les principaux enseignements liés à l'intervention sont les suivants :

Le dispositif partenarial composite. En effet, il paraît plus efficace et efficient de mettre en place un dispositif avec des mécanismes impliquant des acteurs institutionnels et des acteurs associatifs car les compétences, implications et temps de réactivité sont complémentaires. L'hétérogénéité des acteurs impliqués (constitué de ministères, agences opérationnelles, acteurs clés des OSC, communautés de migrant(e)s) a permis de mener à bien cette intervention pilote, mais nécessite de maintenir un engagement fort et collectif de l'ensemble des acteurs afin de consolider des mécanismes efficaces et les rendre durables. L'intervention Amuddu s'est en effet construite dans la continuité de projets et programmes antérieurs, tout en proposant une démarche

innovante qui vise à capitaliser sur les bonnes pratiques en cours d'expérimentation dans le cadre du dispositif.

L'approche communautaire. L'innovation, qui peut être extrapolée dans le cadre d'autres interventions, est la mise en place d'Agents Communautaires investis, intégrés et clairement garants de la confiance entre les populations migrantes et les acteurs institutionnels. Cette approche est préconisée dans la théorie du changement telle que définie dans le DTF et contribue à renforcer « l'employabilité des migrant(e)s ». Dans ce sens, les activités et actions sont pertinentes et efficaces et ont un fort potentiel de répliquabilité dans d'autres contextes. Cet enseignement, donc, constitue la base de nouvelles réflexions quant à l'importance que revêt le travail de proximité dans toutes les interventions sociales et qui englobe des pratiques diverses, non standardisées, mais qui peuvent être réaménagées en fonction des besoins et des cibles en s'inspirant de la médiation sociale et culturelle.

Mesures d'inclusion. Prévoir des mesures d'inclusion à l'insertion socio-économique d'une population vulnérable – les migrant(e)s -est une des préconditions à l'amélioration de l'employabilité. Amuddu s'est donc doté de mesures incitatives concrètes d'appui à la formation professionnelle et de mise en emploi (travail salarié – auto-emploi). Sans cela aucune insertion professionnelle ne serait possible, ce qui doit être pris en compte dans tout programme d'inclusion sociale.

Gestion centrée sur l'apprentissage. Cela inclut le système de S&E, la capitalisation et l'apprentissage institutionnel. L'équipe-projet Enabel a été capable de mettre en œuvre, avec rigueur, un système de S&E innovant et de qualité, digital et accessible aux partenaires, qui a contribué à la capitalisation et au partage des connaissances au profit de la communauté d'IP/OSC œuvrant dans ces domaines. Il s'agit donc de bonnes pratiques à valoriser dans d'autres interventions Enabel.

Efficience budgétaire vs efficacité/impact. Le suivi et pilotage de l'exécution budgétaire doivent être améliorés. En effet la gestion, la passation et l'exécution des subsides, marchés publics et bons de commandes se sont avérés complexes. Couplées aux retards dus à la pandémie de Covid 19, ces difficultés ont ralenti l'exécution des activités et diminué la performance de l'intervention et l'atteinte de certains résultats (ex. : mesure d'appui à l'insertion professionnelle). Afin d'être plus performant en termes d'efficience et d'efficacité, il est nécessaire d'anticiper le processus d'allocation des dépenses ainsi que des procédures standardisées pour le reporting des subsidiés et de mettre en place, le cas échéant, des solutions de contournement. Ceci est aussi valable pour les indicateurs de suivi post-insertion et/ou création des projets d'entreprenariat qui ont été pertinemment introduits dans le projet, mais qui vont au-delà des échéances de la convention qui couvre les actions du projet.

4 Conclusions

Les résultats du projet ont permis d'accompagner les institutions bénéficiaires dans leur mission, de mieux et de plus intégrer les migrant(e)s dans leurs dispositifs d'aide à la formation professionnelle et à la recherche d'emploi. L'intervention Amuddu est appréhendée, par l'ensemble des partenaires et acteurs investis comme un projet pilote, permettant de tester et valider un dispositif et des mécanismes avant une possible extension/réplication/duplication.

Aujourd'hui Amuddu se présente tant comme une intervention qui se positionne sur l'intégration de la migration dans les politiques nationales, que sur la promotion de la formation professionnelle et de l'emploi. A partir de la migration et de l'insertion socio-économique des personnes vulnérables – les migrant(e)s et réfugié(e)s – le projet a pu améliorer non seulement l'employabilité

de cette nouvelle cible, mais surtout il a pu expérimenter des mesures incitatives et méthodes pour l'accompagnement des publics-cibles à l'utilisation des services publics par une approche de proximité et apprécier leur pertinence.

Le déploiement de la SNIA depuis 2014 a pu mobiliser gouvernement, ministères, OSC et PTF dans l'adaptation des services existants pour les rendre plus inclusifs, permettant un meilleur accès et intégration des personnes migrantes qui, grâce au projet Amuddu, ont pu être concrétisés et opérationnalisés pour la première fois. Même si ce type d'intervention peut être perçu comme une discrimination positive, elle est certainement « probatoire » pour accompagner les institutions à mieux approcher les migrant(e)s, et cela afin d'affiner leur connaissance de ces profils et leur adéquation avec les besoins du marché du travail.

Le degré de pertinence de l'intervention est donc très élevé et démontre le fondement de l'analyse des besoins dressée pendant la formulation. Une seule menace en arrière-plan au critère de pertinence concerne l'évolution du chantier de modification de la loi n.020/03 qui n'a pas vu le jour jusqu'à présent.

Il est également important de rappeler que le dispositif et les mécanismes mis en place dans le cadre de l'intervention Amuddu s'intègrent dans des offres de services déjà existantes et proposées par les 2 institutions EN et ANAPEC. Par exemple, les contrats aidés en faveur des entreprises qui recrutent des migrant(e)s s'inspirent d'une aide existante pour l'ensemble de la population marocaine diplômée et qui a été adaptée à ce public.

L'innovation introduite par l'approche communautaire et le dispositif de collaboration multi-acteurs IP/OSC ont permis de tester des pratiques institutionnelles d'assistance sociale jugées positives et qui peuvent être conçues non seulement dans la gestion des politiques migratoires, mais également dans celles de formation et d'emploi.

Les mécanismes mis en place dans le cadre d'Amuddu contribuent à ce que les institutions approchent efficacement les migrant(e)s et que les migrant(e)s s'orientent de manière motivée vers les institutions. Les fonctions des OSC dans le schéma du parcours intégral d'employabilité des migrant(e)s doivent être vues, d'abord, comme des mécanismes renforçant leur rôle de relais entre les services publics et les migrant(e)s et ensuite comme des outils efficaces, qui méritent d'être pérennisés. Pour la suite, cela encourage à : i) Poursuivre le travail sur la migration ; ou, ii) Transversaliser la migration dans les politiques générales de la formation et de l'emploi.