

1 Résumé exécutif

1.1 Présentation de l'évaluation

Le modèle GSP¹ (Global Skills Partnership) de Partenariat mondial pour les compétences a été construit en partant de l'hypothèse que la mobilité des personnes n'est pertinente que lorsque des travailleurs potentiels sont en mesure de trouver un emploi qualifié à la fois dans leur pays d'origine et dans le pays de destination.

A travers le projet PALIM il s'agit d'expérimenter et éprouver ce modèle GSP pour la première fois en Europe et au Maroc. L'objectif de cette intervention consiste donc à tester ce modèle entre le Maroc et la Belgique pour :

- D'une part, former et proposer des « talents qualifiés » sur les deux marchés du travail (marocain et belge) au niveau du secteur des TIC et notamment répondre aux pénuries de main-d'œuvre dans le secteur des TIC en Région flamande.
- D'autre part, accompagner le renforcement des capacités des institutions marocaines (notamment l'ANAPEC) afin que ces institutions puissent développer et affiner (à la fois en Belgique et au Maroc) leurs offres de services de placement à l'international des demandeurs d'emplois au travers des services de formation et d'accompagnement à l'emploi

Ainsi, 3 objectifs spécifiques ont été définis :

- **Objectif spécifique 1 - Outcome 1 :** Encourager la formation et la mobilité des talents marocains pour travailler dans le secteur des TIC dans la Région flamande afin de remédier à ses pénuries de main-d'œuvre
- **Objectif spécifique 2 - Outcome 2 :** Renforcer les capacités des agences marocaines pour l'emploi et de placement (tout particulièrement l'ANAPEC).
- **Objectif spécifique 3 - Outcome 3 :** Renforcer les compétences et l'employabilité de talents marocains au Maroc et sur le marché du travail international

L'évaluation finale du projet PALIM a été confiée au COTA.

L'objectif principal de cette revue est d'évaluer la performance de cette intervention, en se basant sur les critères CAD, selon l'approche générique développée dans le cadre du suivi des projets Enabel. Cette revue s'est déroulée du 29 mars au 06 mai 2021.

- L'approche méthodologique des évaluateurs a été participative, flexible, centrée sur l'apprentissage et orientée « changements ».
- La collecte des données a été réalisée à travers une analyse de la documentation disponible, des entretiens semi-structurés avec les principales parties prenantes de la mise en œuvre de l'action, ainsi que des visites sur le terrain.

Des entretiens avec des talents et des entreprises au Maroc et en Belgique ont également été réalisés. Ces entretiens, qui n'étaient pas prévus dans les termes de référence, ont été suggérés par les consultants

Les évaluateurs ont également étudié l'intégration effective des thèmes transversaux (notamment le thème transversale Genre).

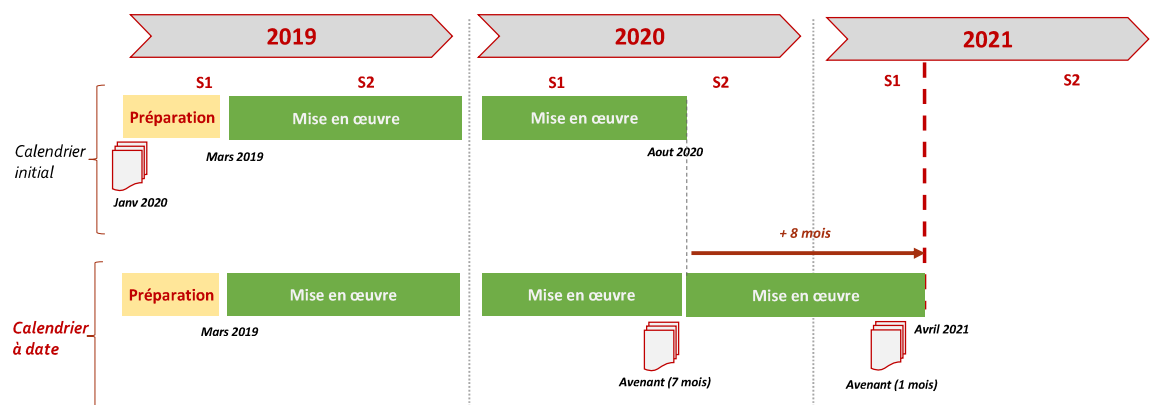
¹ Le Partenariat mondial pour les compétences (GSP) a été initialement lancé en tant qu'initiative entre l'Organisation internationale du travail (OIT), l'Organisation internationale pour les migrations (OIM), l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO), l'Organisation internationale des employeurs (OIE), et la Confédération syndicale internationale (CSI). Ce partenariat vise à mobiliser l'expertise technique des organisations pour aider les gouvernements, les employeurs, les travailleurs et leurs organisations, les établissements d'enseignement et les prestataires de formation, et d'autres parties prenantes à développer et à reconnaître les compétences des travailleurs migrants avec un accent particulier sur les femmes et les jeunes.

1.2 Résultats et conclusions

1.2.1 Avancement global

Le planning initial prévoyait une durée totale de l'intervention de 18 mois (mars 2019 à août 2020). Lors de la mise en œuvre effective du projet, le planning a été révisé avec 2 avenants :

- En juillet 2020 pour une extension de 7 mois;
- En avril 2021 pour une extension d'1 mois.



Le planning final a ainsi été revu pour une durée totale de l'intervention de 26 mois (entre mars 2019 et avril 2021).

Ces extensions s'expliquent d'une part par des contraintes internes (changement de partenaires, acteurs et évolution/adaptation de certaines activités) et d'autre part par le contexte de crise Covid 19 (qui a démarré au 1er trimestre 2020).

Sur un total de 22 activités pour les 3 OS :

- 11 activités ont démarré et sont en cours
- 8 activités ont partiellement démarrés
- 2 activités ont été annulées

Au final, malgré des contraintes internes (changement de partenaires, acteurs, évolution ou adaptation d'activités, ...) et dans le contexte « crise Covid » (qui a démarré début 2020), le projet a tenu ses objectifs avec un décalage de planning maîtrisé grâce des solutions proposées (logistique, technique et humaine) pertinentes et pragmatiques.

1.2.2 Critères de performance

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

Critères CAD	Score ²	Résumé des observations et analyses
Pertinence	B/Bien³	- En phase avec les priorités et les politiques au Maroc et en Belgique - L'approche GSP, testée dans le cadre du projet PALIM, s'insère dans une logique « win-win » avec une démarche qui permet d'éviter le « brain drain », et qui s'inscrit dans la continuité et est complémentaire des programmes sectoriels - Le partenariat multi acteurs entre la Belgique et le Maroc a permis de faire évoluer les approches et les modalités de coopération en matière de migration de main-d'œuvre et de renforcement des compétences - Adaptation partielle entre Offre et Demande due à la sélection des profils des talents qui a évolué
Efficacité	C/ Problème	- Mise en place d'une coopération (dialogue ouvert, constructif et dynamique) efficace malgré la pluralité et diversité des partenaires. - Accompagnement de la montée en compétence des institutions et agences opérationnelles - Formation dispensée aux Talents : modèle unique au Maroc avec des marges de progression identifiées - Logique temporelle des entreprises différente de la logique temporelle du projet (et du dispositif de formation) - La modélisation de l'approche GSP, testée dans le cadre du projet n'a pas permis une mise à jour du schéma de mobilité Maroc « avant/après PALIM » et la vulgarisation des travaux produits dans le cadre de la recherche-action
Efficience	B/ Bien	- Le pilotage et suivi budgétaire ont été conformes aux engagements pris et standards exigés - La méthode et l'approche de suivi budgétaire doivent être améliorées et affinées pour permettre une analyse par objectif et indicateurs associés - Au regard des éléments disponibles (partiels et non détaillés) le coût de formation d'un talent se situe dans la fourchette basse et paraît raisonnable. - Ce projet pilote doit permettre de capitaliser sur les réalisations et bonnes pratiques engagées
Durabilité	B/ Bien	- L'ancrage institutionnel de PALIM contribue à la pérennité des services de placement à l'international - L'analyse des besoins des marchés du travail marocain et belge, ainsi que la définition du contenu de la formation, s'est appuyée sur de nombreux acteurs publics et privés impliqués au Maroc et en Belgique - Le début de THAMM peut être l'occasion de consolider le modèle GSP en le renforçant à travers des partenariats avec d'autres acteurs - Un projet comme le PALIM ne peut être financé dans cette phase pilote qu'à travers des financements publics, mais ces financements pourraient être complétés

² Pour la méthodologie de la grille de notation et des catégories de notation, voir « Enabel, More results volume III: Revue des résultats », p.26-27.

³ La notation est effectuée sur une échelle de quatre points : A (vert) = très bien, B (jaune) = bien, C (orange) Problèmes, D (rouge) Carence graves

Critères CAD	Score ²	Résumé des observations et analyses
		▪ Selon les acteurs interrogés⁴, il serait souhaitable de prévoir des mesures de soutien à l'embauche.

1.2.3 Questions spécifiques

1. Question spécifique 1 : Quel est l'impact de la structure interne du projet PALIM sur la mise en œuvre et les résultats de ce dernier ?

1. L'équipe PALIM a rempli pleinement son rôle de manière adaptée aux besoins opérationnels du projet et a su s'ajuster à la complexité d'un partenariat complexe et varié.
2. La logique de disposer d'équipes à la fois en Belgique et au Maroc était adéquate.
 - Au Maroc : appui renforcé et coordonné avec l'ATN localisé au siège opérationnel de l'ANAPEC et le staff logistique administratif d'Enabel à Rabat.
 - Il est à noter que pour les partenaires en Belgique, le projet PALIM représente la première participation à un mécanisme de coopération internationale.
3. L'ancrage du projet au sein de l'ANAPEC, via l'ATN, a fortement contribué à l'appropriation du projet et conforté la mise en œuvre du renforcement des capacités.
 - L'ATN était chargé à la fois de la gestion managériale et de tâches à contenu thématique.
 - Il conviendrait cependant de disposer d'un chef de projet et d'un ATN « Mobilité du travail » afin d'accompagner plus efficacement la mise en œuvre du renforcement des capacités de l'ANAPEC.
4. En revanche, tous les partenaires convergent sur le fait que, malgré le fait qu'il y ait d'excellents managers et administrateurs au sein de l'équipe, au niveau de l'exécution du projet PALIM, l'« expertise senior » sur les questions de mobilité internationale aurait dû être impliquée et sollicitée de manière continue sur toute la durée du projet (cette expertise a été sollicitée 6 mois sur les 26 mois de durée total du projet). Ce type d'expertise demeure nécessaire sur toute la durée de mise en œuvre du projet. En effet une intervention sur l'ensemble de la durée du projet aurait permis d'assister l'équipe de projet pour leur permettre d'anticiper des solutions et ainsi soumettre des propositions afin de prévenir les problèmes rencontrés pendant l'exécution du projet.

2. Question spécifique 2 : Coordination interne et communication : comment le projet a-t-il pu gérer sa communication interne et externe, sur cette thématique sensible

1. La question de la fuite des cerveaux (au Maroc) et de chômage/migration (en Belgique) sont des sujets politiques sensibles et la communication doit avoir un positionnement et un ancrage institutionnel clair. En concertation avec les différents partenaires, il a été acté de réduire les activités de communication, tout en garantissant des actions de communication plus ciblées afin de disposer d'une visibilité minimum de l'intervention.

⁴ Au niveau des termes de référence, les rencontres avec les entreprises en Belgique et au Maroc n'étaient pas prévues. Suite à une demande spécifique des évaluateurs, il a été décidé de rencontrer 1 entreprise en Belgique et 1 entreprise au Maroc. Ces entreprises ont été contactées par les responsables du projet PALIM.

Il est important de souligner que d'autres partenaires interrogés se sont exprimés au nom des entreprises, notamment les Réseaux d'associations des entreprises des deux pays qui auraient dû, selon la logique du projet, mobiliser les entreprises : pour la Belgique VOKA et pour le Maroc CGEM et APEBI.

Enfin, le VDAB et l'ANAPEC, les agences pour l'emploi qui entretiennent des relations avec un vaste réseau d'entreprises dans les deux pays, ont souvent évoqué certaines attitudes des entreprises vis-à-vis de la dynamique du PALIM. Il n'est pas dans l'intention des évaluateurs concernant le rôle des entreprises de généraliser les analyses faites lors de l'évaluation. Il s'agit en effet de constats qui ne sont pas exhaustifs et qui ne représentent pas toutes les entreprises approchées dans le cadre du projet. Les retours faits sont plus à voir comment les perceptions des acteurs que nous avons interviewés.

2. Bien qu'un plan de communication ait été élaboré, il convient de noter qu'aucune ressource dédiée à la communication n'a été prévue dans l'équipe de projet pour accompagner la mise en œuvre opérationnelle du plan de communication. Ce choix de ne pas avoir une personne dédiée à la communication sur le projet a été fait à la demande de la DGD (pour des considérations de sensibilité au niveau du traitement de cette question). Ce choix, qui a été fait en coopération avec l'ICMPD (qui a pris en charge la communication autour de tous les projets pilotes sur cette thématique en cohérence avec la requête de la DGD) a en partie impacté un certain nombre d'actions du projet, notamment au niveau de la communication opérationnelle.
 - Ainsi le projet n'a pas disposé d'une déclinaison opérationnelle avec ses propres objectifs en termes d'actions de visibilité avec des cibles de communication définies.
 - Cette ressource aurait permis également de pouvoir anticiper et attirer l'attention des institutions des deux pays, en amont lors de l'identification du projet, sur l'importance de la sensibilisation de l'opinion publique
 - Par ailleurs, même si les questions de perception de la migration ont été adressées de manière technique via le travail de l'UGent, il paraît important dans le cadre du traitement de cette thématique (notamment pour un projet pilote comme le PALIM), de pouvoir intégrer un traitement d'un point de vue « communication opérationnelle » de ces stéréotypes qui affectent négativement certaines perceptions du fait migratoire (tant au Maroc qu'en Belgique).
 - Enfin, encore plus compte tenu de la sensibilité politique de cette question en Belgique comme au Maroc, une expertise sur les questions de communication (pour la réalisation d'un diagnostic et plan opérationnel d'actions associées) aurait pu contribuer à une meilleure gestion de certains risques d'exécution (notamment liés à une incompréhension ou de mauvaises interprétations d'actions et d'initiatives mises en place).

3. Question spécifique 3 : Comment le projet a-t-il pu gérer la crise Covid-19 ?

NB : La formation était en cours lors du déclenchement de la crise du Covid-19. Peu de temps a été perdu grâce à la mise en place de solutions pour permettre que les activités se poursuivent rapidement.

1. Les partenaires (notamment les agences de l'emploi) sont satisfaits de l'adaptation de la formation qui a permis de réaliser la majeure partie des activités et d'atteindre les objectifs du projet au niveau de la composante formation des talents.
2. Le projet a fourni les moyens nécessaires à tous les candidats pour disposer d'une connexion Internet performante.
3. L'élaboration de 2 plateformes de recrutement en ligne a été perçue comme un excellent outil de mise en relation des talents avec les entreprises, tant au Maroc qu'en Belgique.
 - Les entreprises rencontrées les ont trouvées efficaces et originales.
 - Sur le plan technique, des ajustements pourraient être apportés (notamment évolution des talents)
 - Réfléchir sur sa durabilité en termes d'appropriation (à intégrer au niveau du THAMM ou sur site web ANAPEC, par exemple)
4. Une plus grande implication des employeurs, lors de l'identification mais également lors de la formation des talents, est recommandée.
 - Le changement de type de profil des candidats a été équivoque -> les talents formés en fin de projet jugés par les entreprises en Belgique, pour une partie d'entre eux, « trop light » (en termes d'expertises techniques Front End & Back End). Une implication plus

effective des entreprises dans le cadre des modules de formation paraît nécessaire afin de palier au risque de décalage entre l'offre proposée et le(s) besoin(s) évolutif(s) des entreprises (plus particulièrement dans le cadre d'un secteur comme les TIC où les besoins évoluent très rapidement).

5. La Crise du COVID et le contexte économique incertain en Europe peuvent être l'occasion d'une prise de conscience de la dépendance de l'Europe à l'égard des travailleurs migrants.
 - Occasion d'investir dans ce type de projet afin d'accompagner les pénuries de compétences.
 - Le THAMM peut approfondir cette possibilité de soutenir et accompagner des talents et entreprises dans une expérience de mobilité.

4. Question spécifique 4 : Complémentarité et coordination

1. Le PALIM fait partie des 4 projets pilotes sur la migration régulière (financés via le Fonds d'appui aux Partenariats pour la mobilité, géré par l'ICMPD).
 - Ces projets visent à proposer des opportunités à travers la mise en place de modèle de migration et mobilité par les voies légales
 - Et doivent permettre de contribuer à faire face aux pénuries de main-d'œuvre dans les pays de destination et au renforcement des compétences dans les pays d'origine
 - En permettant aux deux parties de « récolter les fruits » de la migration de main-d'œuvre.
2. La stratégie et approche de l'intervention sont complémentaires aux programmes, stratégies et approches mises en place par les autres PTF (notamment OIM et GIZ).
3. Les outils de travail, proposés dans le cadre de l'intervention PALIM
 - Ont permis de faciliter la mise en œuvre d'un schéma pilote de mobilité durable et innovant avec des approches retenues pertinentes dans le cadre du renforcement des capacités des institutions bénéficiaires
 - Sont cohérents (et complémentaires) avec les interventions des autres bailleurs de fonds intervenant sur le thème de la migration régulière au Maroc

1.3 Leçons apprises et recommandations associées

Les principaux enseignements tirés de cette revue finale concernent les 4 enjeux à prendre en compte :

Management et suivi/pilotage :

- Il est nécessaire de disposer d'un calendrier de mise en œuvre et d'un management (et cadrage/préparation) agile et adapté/adaptable en fonction des contraintes et évolutions inhérentes à ce type de projet.
- Il est nécessaire de disposer d'une durée plus longue pour ce type de projet (36 à 48 mois) : au regard de la mise en place de tels dispositifs pilotes et de la difficulté à créer une dynamique entre différents acteurs et partenaires dans les 2 pays, une durée de 12 à 18 mois n'est pas suffisante afin d'éprouver, valider et évaluer les résultats attendus (en terme notamment d'efficacité, durabilité et impact) notamment avec une dynamique impliquant un grand nombre de partenaires au Maroc et en Belgique.

Renforcement de ce type de projet par un système de suivi et d'évaluation adapté

- Un système de suivi ad hoc dédié aux initiatives GSP doit être initié.
- Renforcer la coordination des interventions financées par l'UE et d'autres PTF pour garantir un engagement stratégique avec les pays partenaires au-delà des limites des politiques ou des projets.

Offre & Demande

- Impliquer les entreprises au plus tôt est nécessaire et le projet y est parvenu⁵ mais il s'agit de parvenir à les inclure de manière directe et/ou pro-active pour éviter un décalage d'intérêt et de « matching » entre Entreprises et Talents à l'issue de la mise en œuvre effective.
- Intégrer et si besoin faire évoluer les attentes et besoins des entreprises (dès la préparation de ce type de projet mais également lors de la phase de mise en œuvre). En effet selon les secteurs et activités traitées, les attentes et besoins peuvent évoluer dans le temps⁶ (au regard d'évolutions exogènes).
- Compléter le dispositif avec des mesures de soutien ou d'accompagnement à travers
 - La mise en place de mentorat et de stages (actuellement possible dans les pays d'origine mais voir si cela est possible à terme en prévoyant des visas spécifiques pour leur permettre de bénéficier de stages dans les pays de destination)
 - La mobilisation de la diaspora qualifiée pouvant aider à la formation et à la préparation à l'embauche des talents
 - Le rattachement de ce type de formation à des dispositifs existants pour accompagner l'embauche

Contexte et impacts politiques et institutionnels

- Réussir à accompagner à la déconstruction des stéréotypes à la fois dans le pays d'origine (fuite des cerveaux) et dans le pays d'accueil (chômage et travailleur étranger).
- Mieux anticiper la(es) potentielle(s) résistance(s) institutionnelles pour l'appropriation de ce type d'approche nouvelle (GSP).
- S'appuyer, au sein des unités de gestion, sur une expertise en migration de main-d'œuvre ayant une expérience des réalités du pays d'origine et de destination

⁵ En effet avant le démarrage du projet, une dizaine d'entreprises choisies avec VDAB, VOKA et Agoria ont été impliquées et ont participé à un atelier de cadrage (à Gand, février 2019), afin d'affiner leurs attentes et besoins

⁶ C'est ici le cas pour le secteur des TIC où les attentes et besoins des entreprises sont en constantes transformations (dans le temps et dans les technologies et langages informatiques en constante dynamique d'évolution)