



Résumé exécutif

Revue à mi-parcours

« Pour une approche holistique de la
gouvernance de la migration du travail et
de la mobilité du travail en Afrique du Nord
– THAMM-Enabel »

MAR2000111, Juin 2023

1 Présentation de l'évaluation

1.1 Objet de la revue

Le projet THAMM-Enabel est financé par l'Union Européenne dans le cadre du Fonds Fiduciaire d'Urgence (FFU). L'objectif général du projet est de favoriser une migration légale et la mobilité mutuellement bénéfique entre le Maroc, la Tunisie et la Belgique.

Ainsi, les résultats poursuivis par l'intervention participent à la mise en œuvre de la Stratégie Nationale pour l'Emploi (SNE) du Maroc et touchent également à la Stratégie Nationale en faveur des Marocains Résidant à l'Etranger (SNMRE). L'intervention contribue également au Partenariat pour la Mobilité conclu entre la Tunisie et l'Union Européenne le 3 mars 2014. Par ailleurs, THAMM-Enabel alimente la Stratégie Nationale pour l'Emploi (SNE) 2020-2030 en Tunisie. En Belgique, le projet s'associe aux régions qui sont compétentes en matière de migration de main d'œuvre depuis la mise en œuvre de la directive sur le Permis Unique. En particulier, les gouvernements flamand et wallon ont introduit la possibilité de recruter des ressortissants non-européens pour des emplois spécifiques en pénurie sur la base de listes des emplois en pénurie.

1.2 Objectifs et portée de la revue

L'objet de cette revue est de faire un état des lieux à mi-parcours de ce projet, et d'établir si la mise en œuvre répond aux attentes des bénéficiaires directs et indirects, ainsi que des partenaires institutionnels et de la société civile. L'équipe a cherché à répondre à trois objectifs, à savoir :

- Identifier les principales réalisations de THAMM-Enabel à ce stade ;
- Contribuer à l'apprentissage et proposer des pistes pour la durée restante du projet ;
- Assurer la redevabilité envers les bailleurs et les partenaires du projet.

La revue à mi-parcours couvre la période allant de septembre 2020 à mi-mars 2023.

1.3 Méthodologie de la revue

Pour atteindre ces objectifs, plusieurs outils de collecte de données ont été utilisés :

- La revue documentaire, de tous les rapports et documents associés sur le projet ;
- 60+ entretiens individuels semi-directifs, pour ajouter des informations supplémentaires pour la compréhension du projet et du contexte d'intervention ;
- Réunions préliminaires de restitution pour échanger sur les résultats et les recommandations.

2 Résultats et conclusions

2.1 Critères de performance

À noter : Cette évaluation à mi-parcours couvre la durée du projet depuis son lancement, et s'arrête en mi-mars 2023. L'équipe a connu un renouvellement important entre le troisième trimestre 2022 et le premier trimestre 2023, ce qui a permis d'insuffler une nouvelle dynamique. Ces efforts sont reflétés dans cette analyse, en particulier pour les critères d'efficacité et d'efficacités, mais l'étude couvre l'ensemble du projet.

2.1.1 Pertinence

Score

A/ Très bien

2.1.2 Cohérence

Score

A/ Très bien

2.1.3 Efficience

Score

C/ Problèmes

2.1.4 Efficacité

Score

C/ Problèmes

2.1.5 Impact (perspectives)

Score

B/ Bien

2.1.6 Durabilité (perspectives)

Score

B/ Bien

2.2 Conclusions et questions spécifiques

2.2.1 Performance globale du projet

Depuis la fin d'année 2022, le projet est dans une nouvelle dynamique avec une nouvelle équipe. Des activités de sélection et de formation des talents ont été lancées, et des résultats plus tangibles devraient se manifester dans les prochains mois. Le retard accumulé est néanmoins préjudiciable aux relations avec les partenaires, en particulier en Tunisie où les autorités sont dans l'attente de livrables tangibles.

2.2.2 Formulation du projet

La formulation du projet THAMM-Enabel était pertinente et cohérente à de multiples égards, d'abord par rapport à la stratégie d'Enabel de développer son portefeuille d'activités sur la mobilité et de tester le modèle GSP, ensuite pour l'Union Européenne, pour proposer des actions concrètes sous le pilier 2 du Plan d'Action de la Valette et une cohérence entre

différentes sources de financement,. L'initiative était également dans l'intérêt des partenaires marocains, qui avaient apprécié le projet PALIM et reconnu que l'initiative n'avait pas pu aller jusqu'au bout en raison de la pandémie, et des partenaires tunisiens, qui souhaitaient offrir davantage de voies de migration légale vers l'Europe tout en évitant une fuite des cerveaux. Enfin, le projet visait à répondre aux demandes du secteur privé dans les trois pays, en demande de compétences spécifiques. Pour les agences d'emploi dans les trois pays, le projet permet de renforcer l'offre lié à la mobilité internationale dans leurs activités et de mettre en place des mécanismes de collaboration entre les agences.

2.2.3 Contexte du projet

Depuis son développement et le lancement, le contexte du projet a changé à trois égards : d'abord la pandémie a ralenti les activités et rendu plus difficiles des actions de coopération à travers plusieurs pays. Dans le même temps, la crise du COVID-19 a normalisé l'usage de télécommunications pour des réunions, facilitant la coordination multi-pays. Ensuite, la crise des réfugiés ukrainiens et le contexte politique belge ont impacté, de diverses manières, l'engagement des acteurs politiques vers l'ouverture de nouvelles voies légales. Cela n'empêche pas la poursuite de THAMM-Enabel mais a pu contribuer à la frilosité des entreprises à s'engager concrètement dans des actions de recrutement. Enfin, Tunis se trouve aujourd'hui au cœur des discussions européennes avec une augmentation des arrivées en Europe en provenance de la Tunisie. L'Union européenne est mobilisée pour proposer une approche coordonnée, et une réponse plus globale aux questions migratoires (de la réintégration des Tunisiens de retour aux Partenariats pour le Talent).

2.2.4 Stratégie d'intervention

L'équipe fait face à une situation compliquée avec la pression du temps (compte tenu de la fin officielle du projet en août 2023) et des tensions entre certains partenaires. Les développements récents devraient permettre de pouvoir avancer sur le modèle GSP dans les deux pays. Cette hypothèse reste néanmoins encore à démontrer. Dans les deux pays d'intervention, une dynamique est maintenant enclenchée et devrait permettre de livrer les résultats identifiés. Un engagement spécifique avec le secteur privé belge demeure néanmoins nécessaire, comme Enabel y consacre beaucoup d'efforts et que les résultats sont restés mitigés.

3 Recommandations

Tableau 1: Recommandations

| Domaine | Destinataire | Propositions d'actions | Priorités |
|-----------------|-----------------------|--|-----------|
| Durée du projet | Enabel, DUE | <p>Demander une prolongation du projet le plus rapidement possible, de façon à ce que les activités en cours puissent être menées à leur terme et que le projet puisse avoir les effets escomptés.</p> <p>Le plus tôt cette prolongation sera actée, le plus facile il sera pour l'équipe projet de mettre en place un calendrier actualisé des activités et de gérer les relations avec les partenaires.</p> <p>Le taux de décaissement actuel permettrait d'envisager une prolongation pour une année supplémentaire.</p> <p>Cette recommandation conditionne les suivantes puisqu'il paraît compromis de pouvoir mettre en œuvre toutes les activités d'ici à la fin officielle du projet, avec le risque de reproduire la situation de PALIM où les formations ont eu lieu mais les activités de placement, en particulier à l'international, ne se sont pas matérialisées.</p> | Élevée |
| Gouvernance | Enabel, DUEs, DG NEAR | <p>Coordination à prolonger avec les autres partenaires du programme THAMM et les DUEs/DG NEAR, pour assurer une meilleure capitalisation sur les actions des autres partenaires (e.g., sur le développement de stratégies nationales) et des leçons apprises (e.g., sur le déploiement des schémas de mobilité).</p> <p>Ce travail est déjà en cours, et impulsé par les partenaires ainsi que les DUEs et DG NEAR, avec comme limite que certaines composantes seront clôturées prochainement.</p> | Moyenne |
| Management I | Enabel | <p>(Continuer de) s'appuyer sur l'experte emploi au Maroc pour coordonner les actions au niveau technique</p> <p>L'équipe est maintenant presque au complet, mais les personnels techniques sont nouveaux et encore en train de se familiariser avec les modalités de mise en œuvre du GSP. L'IM joue un rôle essentiel dans cette architecture, ainsi que l'experte technique principale à Bruxelles.</p> <p>A ce titre, le rôle de l'experte en matière d'emploi au Maroc est essentiel en termes de coordination et de participation à des réunions stratégiques, pour assurer un alignement avec le modèle GSP – tout en assurant une sensibilité particulière par rapport au contexte tunisien. Cela permet de s'appuyer sur son expérience avec PALIM et sa connaissance des difficultés très opérationnelles de mise en œuvre du modèle GSP. Pour la durée restante du projet, cela impliquerait en particulier un travail étroit avec les experts en Tunisie, ainsi que l'experte en Belgique sur les problématiques très sensibles de mobilisation du secteur privé.</p> | Élevée |
| Management III | Enabel | <p>Maintenir un rôle de steering et de représentation pour l'experte thématique principale à Bruxelles</p> | Élevée |

| Domaine | Destinataire | Propositions d'actions | Priorités |
|----------------|---------------------------|--|-----------|
| | | Le rôle de l'experte thématique principale va demeurer essentiel jusqu'à la fin du projet, en particulier pour assurer un suivi technique et montrer aux partenaires l'engagement d'Enabel au niveau senior. Ce rôle est particulièrement important au niveau des deux points d'attention du projet, pour la mobilisation du secteur privé belge et les engagements avec les partenaires tunisiens. | |
| Management IV | Enabel | <p>Assurer une représentation d'Enabel/du projet à différents niveaux de séniorité</p> <p>Compte tenu des enjeux politiques du projet, il est important qu'Enabel soit représenté à différents niveaux de séniorité lors d'échanges avec des partenaires. Certains interlocuteurs sont en effet particulièrement sensibles à échanger avec des représentants d'Enabel seniors. Ces sensibilités gagneraient à être reflétées par l'équipe projet lors de l'organisation de réunions/événements extérieurs.</p> <p>Il est aussi important que l'équipe puisse s'appuyer sur l'expertise existante en interne sur les schémas de mobilité et la mobilisation du secteur privé, en particulier compte tenu des leçons concrètes de PALIM (cf. Management III).</p> | Élevée |
| Management V | Enabel | <p>Poursuivre les efforts de mise à jour du cadre logique et des indicateurs</p> <p>Le projet a entrepris des efforts pour mettre à jour sa théorie du changement, son cadre logique et ses indicateurs, et ainsi mieux capturer les efforts relatifs au lancement du GSP – comme ceux-ci peuvent parfois être intangibles (e.g., engagement avec les autorités nationales) alors qu'ils sont essentiels.</p> | Moyenne |
| Partenariats I | Enabel, parties prenantes | <p>Mettre en place un plan de mobilisation du secteur privé</p> <p>La mobilisation du secteur privé belge est un enjeu essentiel pour réaliser la dimension mobilité du projet. Une stratégie de mobilisation des entreprises serait donc utile, en reconnaissant que l'approche initiale de s'appuyer sur le VDAB et le FOREM pourrait s'avérer insuffisante.</p> <p>Comme l'équipe le fait déjà, il est donc important de déployer d'autres méthodes pour mobiliser le secteur privé, soit via des réseaux, des démarchages par e-mail, campagnes de communication, et réunions bilatérales. Ces échanges sont essentiels pour répondre aux inquiétudes spécifiques des entreprises, et les convaincre de s'engager dans le projet. Ils demandent néanmoins une mobilisation considérable en termes de temps.</p> <p>Sur cette base, le projet pourrait ensuite mettre en valeur des champions et mettre en avant leurs expériences avec d'autres compagnies potentiellement intéressées.</p> <p>Cette mobilisation serait complémentaire du travail des agences nationales de l'emploi, essentiel notamment pour assurer le respect de certains standards en termes de recrutement et la connaissance du contexte local.</p> <p>Ces efforts pourraient être formalisés via une stratégie</p> | Élevée |

| Domaine | Destinataire | Propositions d'actions | Priorités |
|------------------|-----------------------------------|--|-----------|
| | | propre, avec un budget et des indicateurs de réussite, pour permettre de mieux comprendre quelles approches sont les plus efficaces et efficientes. Cette dimension du projet est essentielle, d'autant que la mobilisation du secteur privé est un enjeu commun avec l'autre schéma de mobilité en Allemagne. | |
| Partenariats II | Enabel, parties prenantes | <p>Dans la mesure du possible, s'assurer que différents secteurs sont ciblés dans les pays d'intervention afin d'éviter une compétition entre les pays d'origine</p> <p>Compte tenu de l'intérêt mitigé des entreprises belges jusqu'à présent, il serait utile de sélectionner différents secteurs au Maroc et en Tunisie à l'avenir (dans le cas d'un changement de métiers ou d'une sélection de métiers supplémentaires). Cela permettra d'assurer une demande suffisante en Belgique et d'éviter de mettre en concurrence les talents de ces deux pays.</p> | Moyenn e |
| Partenariats III | Enabel, parties prenantes | <p>Restaurer la confiance avec les partenaires tunisiens</p> <p>Cet aspect est essentiel pour assurer la suite du projet en Tunisie. A ce stade, le projet doit pouvoir montrer des livrables et les communiquer aux partenaires tunisiens, ainsi qu'un plan d'action clair pour le restant du projet. La présence de l'IM, des deux experts, et des visites de l'experte thématique principale sur les prochains mois pourraient aider à apaiser les relations.</p> | Élevée |
| Partenariats V | Enabel, VDAB, parties tunisiennes | <p>Mener un effort spécifique de conciliation entre le VDAB et les parties tunisiennes</p> <p>Ces tensions sont une source de retard pour le projet et il est important que l'équipe continue les efforts engagés pour renouer le dialogue. L'engagement de personnel senior pourrait aider à renouer le dialogue.</p> | Élevée |
| Partenariats VI | Enabel, parties prenantes | <p>Mieux intégrer la recherche action dans les réflexions du projet</p> <p>THAMM-Enabel a été conçu comme une suite de PALIM, mais toujours dans une démarche expérimentale, avec l'idée d'apprendre des modalités de mise en œuvre du GSP. C'est la raison pour laquelle le travail de la RA est essentiel, et que l'équipe a aussi été étroitement associée aux réunions. Il est important que ces leçons soient mises en valeur et diffusées auprès des partenaires du projet, et plus globalement les parties prenantes sur ce type d'approche.</p> <p>Par ailleurs, pour ce type d'activités dans le cadre d'un projet de développement, il serait important de valoriser et/ou de soutenir des centres de recherche (ou chercheurs individuels) tunisiens et marocains. L'expertise sur les questions migratoires existe dans les deux pays mais manque de soutien financier. Un projet de coopération internationale comme THAMM-Enabel pourrait donc soutenir certaines actions (e.g., invitations à des conférences, consultance pour produire une étude).</p> | Moyenn e |
| Partenariats VII | Enabel | <p>Faciliter un contact personnel entre les entreprises et les talents le plus tôt possible pour combler des préjugés potentiels</p> | Élevée |

| Domaine | Destinataire | Propositions d'actions | Priorités |
|-----------------------------|---------------------------|---|-------------|
| | | Compte tenu des préjugés potentiels vis-à-vis du recrutement d'employés en provenance du Maroc et de la Tunisie, Enabel pourrait développer des actions ciblées pour atténuer leur impact et réduire les réticences des entreprises. Cela aurait une dimension expérimentale, mais dans l'ensemble, il paraît que tout ce qui favorise un contact personnel précoce serait bénéfique. En plus – et même avec les procédures en place qui visent à réduire le déficit d'information (comme la comparaison des programmes de formation) – les entreprises restent confrontées à l'incertitude quant au niveau exact de compétence auquel elles peuvent s'attendre. Dans la mesure du possible, Enabel pourrait encourager le contact personnel le plus tôt possible et faciliter les arrangements permettant de combler ce manque d'informations, par ex. grâce à des stages courts (en ligne ou en personne, selon le métier) avant les décisions de recrutement. Dans ce sens, le Job Day est une mesure bienvenue. | |
| Stratégie d'intervention II | Enabel | <p>Proposer un plan d'action à court et moyen terme</p> <p>Compte tenu des retards connus par le projet, il est essentiel que l'équipe projet communique avec les partenaires sur les activités à venir et les délais potentiellement rencontrés. Cela participera également à ces efforts de renouer le lien avec tous les acteurs.</p> <p>De tels efforts demanderont en outre des outils de communication sur les livrables (e.g., les formations qui ont lieu) et une stratégie d'ajustement en cas de non-respect des délais.</p> | Élevée |
| Stratégie d'intervention IV | Enabel | <p>Clôturer la composante sud-sud au profit des actions sur les deux autres schémas de mobilité</p> <p>Compte tenu des relations entre le Maroc et la Tunisie et de la situation du marché du travail dans les deux pays, il n'y a pas de soutien apparent des partenaires pour poursuivre un schéma de mobilité sud-sud. Il serait donc préférable de se concentrer sur les schémas MO-BE et TU-BE, et de réaffecter les fonds de cette composante aux autres actions.</p> | Élevée |
| Durabilité I | Enabel, parties prenantes | <p>Proposer une stratégie de capitalisation sur la mise en œuvre du modèle GSP</p> <p>Tandis que la Belgique s'est positionnée comme l'un des leaders mondiaux sur le modèle GSP, cette approche intéresse un grand nombre d'acteurs (e.g., référence au sein du Pacte Mondial pour les Migrations). Il est donc important qu'Enabel propose une stratégie de capitalisation et de communication sur ces efforts, en mettant en avant la dimension développement de ce modèle par rapport à d'autres schémas de mobilité. Ces efforts pourraient inspirer d'autres acteurs à tester de tels schémas de mobilité, ou au moins à en cerner les avantages et les limites.</p> | Moyenn e |
| Durabilité II | Enabel | <p>Prévoir une procédure standard pour la comparaison des programmes de formation</p> <p>En vue d'optimiser la durabilité du modèle, il serait utile de</p> | Moyenn e |

| Domaine | Destinataire | Propositions d'actions | Priorités |
|-------------------------|--------------|---|-------------|
| | | <p>mettre en place une procédure standard en cas de changement ou d'ajout de secteurs ou de modification des programmes de formation dans l'un des pays.</p> <p>Il serait également utile de prévoir le temps et les ressources humaines nécessaires pour comparer les programmes de formation, notamment pour assurer un temps suffisant pour les échanges entre experts et visites d'étude.</p> | |
| Questions transversales | Enabel | <p>Genre et environnement</p> <p>La dimension genre gagnerait à être mieux intégrée dans le projet, même si le choix des secteurs entraîne déjà un biais. Par exemple, dans l'avenir le genre pourrait être l'un des facteurs à considérer lors de l'étape finale de la sélection des secteurs (après le croisement des marchés de l'emploi). Cela permettrait à une plus grande proportion de femmes de bénéficier du schéma de mobilité.</p> <p>Au niveau de l'environnement, une réflexion concernant le choix des secteurs pourrait être ajoutée, pour assurer que les secteurs soutenus ne soient pas susceptibles de causer de dommages à l'environnement.</p> | Moyenn e |

4 Leçons apprises

4.1 Liées à l'intervention :

- Au niveau structurel, ouvrir un bureau Enabel dans un nouveau pays demande un investissement considérable et risque de détourner l'IM de ses responsabilités de gestion de projet (une situation rendue d'autant plus difficile du fait de la pandémie).
- Dans la même perspective, mener un projet de cette envergure nécessite une connaissance étroite du contexte et des dynamiques entre les acteurs publics et privés, au niveau de plusieurs pays. Ces réseaux et compréhension avaient été acquis pour la Belgique et le Maroc via PALIM mais restaient à construire pour la Tunisie.
- L'utilité de s'appuyer sur les membres de l'équipe ayant déjà une expérience sur le GSP, en particulier l'experte emploi au Maroc, qui connaît très bien les difficultés opérationnelles et dynamiques entre les parties prenantes. L'experte emploi (et l'experte thématique principale) a ainsi soutenu ses collègues au moment de leur prise de fonction, ainsi que dans la définition de stratégies d'intervention et actions.
- La possibilité de faire preuve de flexibilité par rapport au modèle GSP pour compenser le retard des activités, tout en s'assurant d'y revenir – au risque autrement de mettre en œuvre un autre projet.
- La mobilisation du secteur privé belge ne peut pas uniquement se faire par l'intermédiaire du VDAB et du FOREM, et doit être complétée par d'autres méthodes pour cibler directement des entreprises et des actions pour les inciter à participer au projet.
- L'importance de clarifier les attentes avec les partenaires de la recherche-action et assurer un suivi régulier dès le lancement, pour assurer que leurs réflexions alimentent la mise en œuvre du projet. Il est aussi utile de s'appuyer sur des partenaires qui connaissent l'aspect opérationnel des projets de développement, pour que les recommandations et pistes d'action soient réalistes. Un feedback régulier et une réflexion sur l'utilisation des livrables est aussi importante.

4.2 Liées au processus évaluatif :

- Les questions spécifiques tendent à reprendre des points traités dans les sections précédentes, rendant le rapport un peu répétitif.
- Il a été très utile d'organiser des échanges après le travail de collecte des données avec les membres de l'équipe, pour discuter des premiers constats et de la faisabilité des recommandations. Ce processus a été particulièrement important pour formuler des recommandations cohérentes avec les contraintes internes d'Enabel (e.g., par rapport aux modalités de recrutement ou d'organisation interne).

Il serait important d'organiser des restitutions ciblées ou des debriefings avec les parties prenantes (Délégations, DG NEAR, parties tunisiennes et marocaines), pour montrer que leurs perspectives ont été prises en compte et assurer une appropriation des recommandations. **Objet de la revue**