



## Résumé exécutif

**« Déploiement des politiques migratoires  
au niveau régional – DEPOMI »**

**ROYAUME DU MAROC**

Équipe d'évaluation : Mina de Beaumont, Nadia Mannaoui,  
COTA asbl

MOR180601T, Décembre 2023

# 1 Présentation de l'évaluation

## Objet de la revue

L'évaluation finale du projet vise à évaluer la performance de l'intervention, en se basant sur les six critères CAD, selon l'approche générique développée dans le cadre du suivi des projets Enabel.

## Objectifs et portée de la revue

La revue finale du projet DEPOMI vise à assurer la redevabilité envers le bailleur et auprès des partenaires et acteurs internes en fournissant une appréciation externe du progrès réalisé et des résultats atteints. S'agissant d'une revue finale, le principal enjeu sera d'encourager l'apprentissage, en tirant des enseignements de l'expérience du projet dans le but de les partager avec les autres projets du portefeuille Enabel et à leurs équipes respectives. La revue finale couvre la période allant de mai 2020 à octobre 2023.

## Méthodologie de la revue

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

- La revue documentaire - une centaine de documents a été consultée ;
- 60 entretiens individuels semi-directifs, permettant d'ajouter des informations supplémentaires pour la compréhension du projet et du contexte d'intervention ;
- Une restitution à chaud organisée en format hybride le 13 octobre 2023, et lors de laquelle les participants ont eu l'opportunité de partager leurs commentaires sur les premiers constats et de fournir des éléments de compréhension complémentaires.
- Une restitution finale en date du 24 novembre 2023 afin de mettre les constats en perspective et de discuter des recommandations.

## 1.1 Critères de performance

### Pertinence

| Score   |
|---------|
| B/ Bien |

L'intervention montre un niveau **d'alignement élevé avec les priorités nationales** de la régionalisation avancée, de la Stratégie Nationale pour l'Immigration et l'Asile et de la Stratégie Nationale en faveur des Marocains Résidents à l'Étranger. Il **répond également aux problématiques régionales** en soutenant l'intégration de la mobilité humaine dans les planifications locales, bien que les différentes dimensions de la migration apparaissent **plus ou moins pertinentes selon les profils** des territoires concernés.

La réponse aux besoins était considérée comme **fortement pertinente en début de projet**, avec un portage politique particulièrement marqué. Mais une prise en compte insuffisante des évolutions contextuelles, institutionnelles et migratoires a contribué à creuser un **écart entre les attentes des partenaires pour des actions concrètes et une opérationnalisation du projet axée sur la gouvernance**, peu palpable par essence. Malgré la mise en œuvre d'activités additionnelles répondant aux demandes des partenaires régionaux, le projet aurait pu faire preuve de plus d'agilité et d'adaptation.

## Cohérence

Score

C/ Problèmes

La **durée d'implémentation prévue de trois ans est apparue trop limitée pour répondre aux ambitions, à la complexité** et à la portée géographique du projet, et a constitué l'un des défis majeurs de son implémentation. Son approche multiacteurs et la présence d'équipes en région a permis à DEPOMI de **bénéficier d'un ancrage local propre à amener un changement**, mais la stratégie d'intervention aurait pu être mieux structurée (par résultat et par région) afin de consolider les effets de l'intervention. Une meilleure articulation avec des interventions passées, parallèles (notamment PRIM) et issues du portefeuille Enabel au Maroc aurait pu également maximiser l'effet transformateur du projet et éviter les doublons.

## Efficience

Score

C/ Problèmes

Lors de sa première phase d'implémentation, **le projet a accumulé des retards** (dus à des facteurs tant internes qu'externes) qu'il n'a pu rattraper malgré une nette accélération de la mise en œuvre des activités à partir de 2022. En matière de gouvernance, les modalités de concertation avec le Ministère de tutelle n'ont pu se concrétiser pleinement et ont eu des effets néfastes sur la mise en œuvre de certaines activités qui ont dû être abandonnées. L'obtention tardive et limitée d'une extension de projet a également favorisé la non-réalisation d'actions par manque de temps et a abouti à un taux de décaissement relativement faible (66%).

## Efficacité

Score

C/ Problèmes

Le projet a fait face à un **contexte de mise en œuvre difficile** mais a pu compter sur plusieurs leviers, relevant notamment de la capacité de l'équipe à nouer des partenariats étroits avec ses différents partenaires en région, ce qui a favorisé la concrétisation des planifications régionales.

Les **effets apparaissent très inégaux selon ses axes**. Le R1 n'a pas été atteint en raison des difficultés de partenariat avec le ministère de tutelle. Si la coordination verticale n'a donc pas été effective, le projet a toutefois porté une dynamique régionale appréciée par ses partenaires locaux. Les R3, R4 (sauf au Souss-Massa) et R5 ont manqué d'une stratégie d'ensemble pour véritablement créer des effets significatifs et aucun mécanisme de suivi n'a été mis en place pour mesurer les changements induits.

Cependant, le résultat 2 – le plus en lien avec l'outcome du projet- a donné lieu à des réalisations majeures. Ainsi, bien que de manière variable selon les zones d'intervention, le projet a clairement **participé à soutenir des dynamiques de** coordination en région, à renforcer les capacités des acteurs locaux et à intégrer la mobilité humaine dans les politiques et stratégies locales.

## Impact

Score

B/ Bien

Le projet a concrètement **contribué à la territorialisation de la gouvernance migratoire en région**, à travers trois principaux vecteurs de changement que sont (i) la mobilisation des acteurs locaux sur la thématique et le renforcement de leurs capacités, (ii) le soutien technique apporté à l'élaboration de planifications locales intégrant la mobilité humaine et (iii) l'appui à un glissement de perception de la migration vers une opportunité de développement.

Le projet a donc contribué à mettre en place les **conditions nécessaires pour un déploiement effectif des politiques migratoires nationales** dans les territoires, mais se **clôture de manière trop précoce** à un moment où les partenaires partagent avoir encore besoin de soutien technique et financier pour mettre en œuvre les planifications élaborées.

## Durabilité

Score

C/ Problèmes

Le projet a produit des effets durables sur plusieurs points :

- La prise en compte de la mobilité humaine dans certaines planifications locales à plusieurs échelons, qui permet d'**inscrire la thématique dans les priorités politiques pour plusieurs années** et engage les collectivités et autorités sur la question ;
- La mise en place de **mécanismes et de services institutionnalisés**, parfois financés en partie par les collectivités ;
- La **mise en réseau des acteurs locaux** et leur capacité à travailler conjointement sur des problématiques locales, mais aussi l'instauration de liens interrégionaux favorisant le partage d'expérience sur la thématique ;
- La mise en place de conditions favorables pour pleinement déployer la gouvernance migratoire au niveau local, que d'autres projets pourront optimiser et concrétiser.
- La mise en place d'outils concrets pour la promotion de territoire, en lien avec la diaspora.

De fait, les acteurs locaux démontrent une forte volonté de poursuivre leur travail sur la mise en place de mécanismes de gouvernance migratoire. Mais des risques peuvent affecter le maintien des effets de DEPOMI dans le temps :

- Les stratégies d'utilisation des livrables ou d'actualisation se sont parfois avérées insuffisamment structurées, **limitant de fait leur appropriation** par les partenaires.
- Des activités de planification communale tardives (région de l'oriental).
- L'intervention n'a **pas identifié de stratégie de désengagement** assez précoce pour assurer la prise en charge optimale par les acteurs de certains mécanismes de gouvernance, dont la poursuite paraît quelques fois compromise en l'absence de soutien technique.
- La capitalisation de l'expérience aurait pu être mieux structurée, impactant la dissémination des leçons apprises.
- Le faible portage institutionnel du projet au niveau central.

## 1.2 Questions spécifiques

Les réponses aux questions spécifiques sont ici regroupées par région afin d'obtenir une analyse des dynamiques locales. Pour chaque région, l'analyse aborde (i) les effets potentiels de l'intégration de la dimension migratoire dans la planification locale, (ii) la valeur ajoutée ainsi que le caractère innovant du projet DEPOMI, (iii) l'effet de mobilisation des parties prenantes et (iv) la mesure dans laquelle DEPOMI a contribué à la déclinaison de la politique migratoire au niveau régional.

### Dans la région du Souss-Massa

DEPOMI vient consolider les efforts déjà menés de longue date par la région du Souss-Massa en matière de gouvernance migratoire mais se distingue par la déclinaison de ses actions à différents niveaux de gouvernance et son approche multidimensionnelle. Sa stratégie de mobilisation est apparue efficace en s'appuyant à la fois sur la concertation et l'échanges de bonnes pratiques, le renforcement de capacités et la mise à disposition d'un soutien technique sur mesure. Ce faisant, DEPOMI a permis d'animer une dynamique territoriale multiacteurs, de mettre en relation les autorités locales et les services déconcentrés et de favoriser l'engagement et le travail conjoint du Conseil régional et du SGAR.

Bénéficiant d'une forte volonté politique des acteurs régionaux, les activités de DEPOMI ont soutenu l'élaboration de planifications locales intégrant la migration au niveau de la région, de trois provinces et de trois communes. Ces planifications permettent de proposer un modèle de gouvernance territoriale intégrée, bien qu'une réflexion sur l'articulation des échelles de gouvernance aurait permis d'en renforcer la pertinence.

Des effets durables ont été identifiés comme l'institutionnalisation de certaines initiatives (Bureau d'orientation et d'accueil des migrants), l'octroi de lignes budgétaires, la prise en compte des populations RPT à différents niveaux politiques et l'appropriation par les communes de la gouvernance migratoire. Ils sont toutefois limités par la clôture précoce du projet, bien que des pistes de continuité peuvent être explorées à travers le portefeuille Enabel et les autres projets de la coopération internationale.

Des effets de promotion de territoire et d'intérêt de la diaspora pour l'investissement dans leur région et un cluster s'est créé à cette initiative, dont le budget est prévu dans le plan de développement régional. Des comités de concertation mise en place et budgétisées dans le cadre des PDR.

### Dans la région de Béni Mellal-Khénifra

DEPOMI a constitué la première intervention portant sur la gouvernance migratoire dans la région BMK. Sa valeur ajoutée repose sur l'implication des pouvoirs publics, sur l'approche multiacteurs et sur l'approche multidimensionnelle de la mobilité humaine. DEPOMI a ainsi veillé à la participation de différentes entités complémentaires comme les autorités territoriales, les services déconcentrés, les acteurs académiques et la société civile, bien que la participation des autorités provinciales et communales et des populations cibles finales aurait pu être renforcée. A l'issue du projet, DEPOMI a clairement participé à faire de la migration un sujet politique et social dans la région en mobilisant les partenaires, en renforçant leurs capacités, en instaurant des mécanismes de dialogue et en appuyant son inscription dans la partie Analyse du PDR. La durabilité du projet peut être portée par la volonté des acteurs locaux de poursuivre la concertation, mais reste exposée à l'absence de capitalisation ou de stratégie de désengagement et au retrait de l'assistance technique. A ce titre, les autorités locales ont largement souligné le besoin de poursuivre l'assistance fournie par DEPOMI pour finaliser les stratégies de gouvernance migratoire locales et déployer des actions concrètes sur le terrain.

## Dans la région de l'Oriental

S'inscrivant dans les efforts déjà menés par la région pour intégrer la migration dans la planification locale, le projet DEPOMI a permis de maintenir la mobilisation des acteurs locaux autour de la thématique migratoire et de consolider le travail de manière participative et coordonnée entre les partenaires. Sa stratégie de mobilisation est apparue efficace en s'appuyant à la fois sur la concertation et l'échanges de bonnes pratiques, le renforcement de capacités, la mise à disposition d'un soutien technique et une participation effective de la société civile, et des acteurs publics dans des actions concertées et complémentaires notamment entre l'AREO, L'entraide nationale et la Délégation Régionale de santé. Ce faisant, DEPOMI a permis d'animer une dynamique territoriale multiacteurs et a consolidé l'engagement et le travail conjoint du Conseil régional et du SGAR.

Bien que le projet DEPOMI ait cumulé trop de retard pour assurer l'intégration effective de la mobilité humaine dans les plans d'action communaux (PAC), l'intervention a toutefois permis de sensibiliser les élus aux enjeux locaux de la migration et de faciliter la compréhension et l'appropriation de leur rôle dans ce domaine. Le projet leur permet donc d'être en capacité pour porter politiquement la thématique migratoire lors des prochaines mises à jour des planifications locales prévues pour 2024 mais les acquis du projet pourraient être limités en l'absence de plan d'action et de l'affaiblissement de l'engagement des acteurs locaux.

## 2 Recommandations

Ces recommandations interviennent à la fin de l'intervention et sont donc axées sur des conseils de mise en œuvre de futurs projets, DEPOMI ayant clôturé sa période d'implémentation lors du rendu du présent rapport.

Issues du croisement entre l'analyse de l'expérience DEPOMI et de la collecte des suggestions menées auprès des soixante personnes interviewées, ces recommandations s'adressent particulièrement aux équipes d'Enabel Corporate, mais aussi au partenaire technique et financier – ici la DUE, ainsi qu'aux autorités marocaines au niveau central et local.

| #                            | Propositions d'actions                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Acteurs ciblés                                                   | Niveau (1 à 4) | Priorité (A à D) |
|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|----------------|------------------|
| Recommandations stratégiques |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                  |                |                  |
| 1                            | <b>Design et formulation :</b> Concevoir des interventions agiles et participatives afin de pouvoir s'adapter aux évolutions, aux besoins et aux aléas.                                                                                                                                                                                                 |                                                                  |                |                  |
|                              | Les projets de gouvernance doivent se dérouler sur une période de cinq ans minimum, afin de s'adapter au « temps politique » et administratif qui nécessite des délais dans la mise en place de changement structurel et politique.                                                                                                                     | <b>Partenaire technique et financier (PTF), Enabel corporate</b> | <b>N3 – N4</b> | <b>A</b>         |
|                              | Assurer une flexibilité dans la conception du projet pour définir les priorités du territoire et les actions à mener en concertation avec les acteurs.<br><br>Prévoir une agilité dans l'intervention pour assurer des orientations stratégiques, ou une réaffectation des résultats lorsque le ministère d'ancrage n'est pas fonctionnel et peut peser | <b>PTF, Enabel corporate</b>                                     | <b>N3 – N4</b> | <b>A</b>         |

| #  | Propositions d'actions                                                                                                                                                                                                           | Acteurs ciblés                   | Niveau (1 à 4) | Priorité (A à D) |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|----------------|------------------|
|    | sur les résultats du projet notamment sur le volet gouvernance                                                                                                                                                                   |                                  |                |                  |
| 2  | Simplifier les procédures de révision des contrats subsides afin d'assurer une flexibilité de l'initiative.                                                                                                                      | Enabel corporate                 | N3             |                  |
| 3  | Simplifier les procédures de révision de projet afin d'inciter les équipes à réorienter les outcomes, indicateurs et lignes budgétaires quand besoin.                                                                            | PTF                              | N4             | A                |
| 4  | Anticiper les extensions sans coûts supplémentaires et <b>faciliter la procédure de demande</b> et d'octroi afin de faciliter la planification des activités par l'équipe lors de la dernière année d'implémentation.            | PTF                              | N4             | A                |
| 5  | Assurer une dynamique multiacteurs dans les projets de gouvernance.                                                                                                                                                              | PTF, Enabel corporate            | N3 – N4        | A                |
| 6  | Inclure systématiquement les populations cibles dans les discussions et l'identification des besoins.                                                                                                                            | Enabel corporate                 | N3             | A                |
| 7  | <b>Développer une Stratégie Genre propre à chaque projet</b> , adaptée de la Stratégie d'Enabel mais prenant en compte les spécificités du contexte, des acteurs et de la thématique.                                            | Enabel corporate                 | N3             | A                |
|    | <b>Coordination</b> : Optimiser la complémentarité avec les autres interventions pour renforcer l'efficacité                                                                                                                     |                                  |                |                  |
| 8  | Mener une <b>analyse de l'existant</b> , et capitaliser sur les acquis, les bonnes pratiques mais aussi sur les leçons apprises et les échecs.                                                                                   | Enabel corporate<br>Siège Enabel | N3             | A                |
| 9  | <b>Instaurer des mécanismes de coordination</b> entre projets œuvrant dans un même domaine et s'y tenir.                                                                                                                         |                                  | N3             | A                |
| 10 | Soutenir le <b>partage d'expériences entre les projets du portefeuille migration</b> d'Enabel, au sein d'un même pays mais aussi avec d'autres pays/continents.                                                                  |                                  | N3             | A                |
| 11 | Organiser des <b>rencontres biannuelles de bailleurs dans le secteur de la migration</b> afin de partager sur les projets en cours et à venir et faciliter les synergies sous l'égide du Département des MRE.                    | Autorités marocaines             | N2             | A                |
| 12 | <b>Poursuivre les efforts de décentralisation des Comités programme de la SNIA</b> dans les régions, afin de soutenir l'appropriation de la migration comme compétence des collectivités locales et favoriser la mise en réseau. | Autorités marocaines             | N2             | A                |

| #                                                                                          | Propositions d'actions                                                                                                                                                                                                                                                                 | Acteurs ciblés                                    | Niveau (1 à 4)   | Priorité (A à D) |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|------------------|------------------|
| 13                                                                                         | <b>Favoriser les initiatives de dialogue multiacteurs</b> qui permettent de combiner différentes expertises pour répondre à une problématique locale donnée.                                                                                                                           | <b>Autorités marocaines</b>                       | <b>N2</b>        | <b>A</b>         |
| 14                                                                                         | <b>Poursuivre les échanges interrégionaux</b> (entre collectivités marocaines mais aussi étrangères) pour favoriser tant l'échanges de bonnes pratiques que la stimulation.                                                                                                            | <b>Autorités locales</b>                          | <b>N4</b>        | <b>B</b>         |
| 15                                                                                         | Renforcer le <b>rôle des bailleurs</b> dans la coordination entre les projets financés par un même fonds (quand besoin).                                                                                                                                                               | <b>PTF</b>                                        | <b>N3 – N4</b>   | <b>B</b>         |
| <b>Monitoring, suivi et évaluation : Assurer un pilotage du projet réactif et flexible</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                   |                  |                  |
| 16                                                                                         | Former les membres de l'équipe à la gestion axée sur les résultats et veiller à <b>l'alignement du pilotage sur les principes de la GAR.</b>                                                                                                                                           | <b>Enabel corporate Responsables M&amp;E</b>      | <b>N3</b>        | <b>A</b>         |
| 17                                                                                         | Mener régulièrement (si possible 2 fois par an) des <b>ateliers de réflexion stratégique</b> avec toutes l'équipe pour identifier les difficultés, les bonnes pratiques et les réorientations nécessaires.                                                                             |                                                   | <b>N3</b>        | <b>A</b>         |
| 18                                                                                         | Appuyer ces réflexions avec les matrices de suivi.                                                                                                                                                                                                                                     | <b>Enabel corporate Responsables M&amp;E</b>      | <b>N3</b>        | <b>A</b>         |
| 19                                                                                         | <b>Intégrer des indicateurs genrés</b> (=qui permettent de mesurer les effets du projet sur les relations de genre) et désagréger systématiquement les valeurs selon le genre                                                                                                          |                                                   | <b>N3</b>        | <b>A</b>         |
| 20                                                                                         | Ne pas hésiter à réviser les objectifs, la stratégie et les actions (si besoin), en lien avec les procédures du bailleur.                                                                                                                                                              | <b>Enabel corporate</b>                           | <b>N3</b>        | <b>B</b>         |
| <b>Durabilité : Garantir que les outputs et l'outcome perdureront dans le temps.</b>       |                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                   |                  |                  |
| 21                                                                                         | Initier une <b>stratégie de sortie dès le début</b> , à travers un désengagement progressif tout au long de la dernière année de mise en œuvre. Réviser cette stratégie régulièrement pour apprécier sa pertinence.                                                                    | <b>Enabel corporate Responsable M&amp;E</b>       | <b>N3</b>        | <b>A</b>         |
| 22                                                                                         | Inclure <b>systématiquement une réflexion sur les stratégies d'actualisation</b> des livrables avant leur élaboration pour assurer leur pertinence dans le temps.                                                                                                                      |                                                   | <b>N3</b>        | <b>A</b>         |
| 23                                                                                         | <b>Garantir une ligne budgétaire pour concrétiser la capitalisation</b> en supports (livret, kit, guide, vidéo, etc.) et les partager avec les partenaires, les autres projets, les opérateurs, les bailleurs, etc., afin que l'apprentissage issu de l'expérience ne se disperse pas. |                                                   | <b>N3</b>        | <b>A</b>         |
| 24                                                                                         | <b>Identifier les possibilités de prolongement</b> du projet sous d'autres formes/par d'autres acteurs afin d'assurer une continuité des actions.                                                                                                                                      | <b>Autorités marocaines<br/>Autorités locales</b> | <b>N1-N3- N2</b> | <b>A</b>         |

| #                                      | Propositions d'actions                                                                                                                                                                                                                                              | Acteurs ciblés                            | Niveau (1 à 4) | Priorité (A à D) |
|----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|----------------|------------------|
|                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                     | Equipe projet<br>Enabel<br>corporate      |                |                  |
| 25                                     | <b>S'assurer que les nouvelles interventions capitalisent bien sur les acquis</b> des précédentes et diffuser les livrables produits pour éviter que de nouvelles lignes budgétaires ne soient dédiées à des activités redondantes.                                 | Autorités marocaines<br>Autorités locales | N2             | A                |
| 26                                     | <b>Mobiliser des lignes financières</b> – même modeste – dans les budgets des collectivités locales dédiées à la mobilité humaine pour inciter les opérateurs à monter des projets.                                                                                 | Autorités locales                         | N2             |                  |
| 27                                     | <b>Soutenir la capacité des partenaires à assurer eux-mêmes le partage des connaissances</b> et le renforcement de capacité (à travers des formations de formateurs par exemple).                                                                                   | Enabel corporate<br>Parties prenantes     | N3- N2         | B                |
| <b>Recommandations opérationnelles</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                           |                |                  |
|                                        | <b>Gouvernance et communication</b> : Favoriser l'implication et la responsabilisation des partenaires dans les choix stratégiques du projet                                                                                                                        |                                           |                |                  |
| 28                                     | Veiller à <b>mettre en place des canaux de communication et de remontées d'informations</b> clairs, fluides et adaptés dès le début du projet pour bien expliciter les objectifs, étapes et attentes et garantir la redevabilité aux différentes parties prenantes. | Enabel corporate                          | N3             | A                |
| 29                                     | Clarifier en début de projet <b>les règles de la communication de la DUE</b> (logos, charte graphique, modalités de validation des contenus, etc.)                                                                                                                  | PTF                                       | N4             | A                |
| 30                                     | Diffuser des <b>templates de remontée d'information</b> harmonisée entre projets et définir une fréquence afin de faciliter le reporting des initiatives envers le bailleur.                                                                                        | PTF                                       | N4             | A                |
| 31                                     | <b>Appliquer les mécanismes de gouvernance et de concertation</b> stratégique et technique prévus dans le DTF. Faire intervenir la direction/le siège/le bailleur pour revitaliser des mécanismes inactifs.                                                         | Enabel corporate                          | N3             | A                |
| 32                                     | Associer des <b>actions concrètes</b> sur le territoire aux activités de gouvernance pour permettre aux acteurs politiques de s'approprier la thématique et d'en percevoir des effets directs.                                                                      | Enabel corporate                          | N3             | A                |
| 33                                     | Proposer une <b>ligne budgétaire</b> non définie dite « de réserve » dont l'utilisation doit être décidée collégialement avec les partenaires.                                                                                                                      | PTF                                       | N4             | B                |

| #  | Propositions d'actions                                                                                                                                                                                                                                                                            | Acteurs ciblés                              | Niveau (1 à 4) | Priorité (A à D) |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|----------------|------------------|
|    | <b>Appropriation des inputs</b> : Veiller à ce que les livrables produits et services mis en place soient effectivement utilisés                                                                                                                                                                  |                                             |                |                  |
| 34 | Toujours demander au prestataire d'inclure une <b>stratégie de diffusion et d'appropriation</b> lors de l'élaboration d'un livrable et la mettre en œuvre de manière effective.                                                                                                                   | <b>Enabel corporate Prestataires</b>        | <b>N3</b>      | <b>A</b>         |
| 35 | Proposer <b>en open access tous les documents, livrables et outils</b> afin d'assurer leur accessibilité et leur utilisation par tous.                                                                                                                                                            | <b>Enabel corporate</b>                     | <b>N2-N3</b>   | <b>A</b>         |
| 36 | <b>Analyser si les produits élaborés (livrables, services) établis sont bien accessibles à tous (et toutes)</b> lors de la conception, de la mise en place et en cours de mise en œuvre. Identifier les éventuels freins à leur utilisation et prendre des mesures de mitigation pour y remédier. | <b>Enabel corporate Responsable M&amp;E</b> | <b>N3</b>      | <b>A</b>         |
| 37 | Inclure systématiquement dans les actions de renforcement de capacités un <b>livret succinct et pratique résumant les principaux contenus et apprentissages</b> .                                                                                                                                 | <b>Prestataires</b>                         | <b>N1</b>      | <b>B</b>         |
|    | <b>Gestion interne</b> : Optimiser les procédures de gestion interne pour renforcer l'efficience                                                                                                                                                                                                  |                                             |                |                  |
| 38 | <b>Clarifier</b> dès le début les fiches de postes et les responsabilités, schématiser de manière claire les circuits de validation, de remontées et de prise de décisions.                                                                                                                       | <b>Enabel corporate</b>                     | <b>N3</b>      | <b>A</b>         |
| 39 | Sur les projets à forte dimension territoriale, <b>décentraliser la prise de décision et le reporting</b> pour plus de réactivité en région.                                                                                                                                                      | <b>Enabel corporate</b>                     | <b>N3</b>      | <b>A</b>         |

Niveau 1 : sous contrôle de l'intervention

Niveau 2 : sous contrôle du Pays de l'intervention

Niveau 3 : sous contrôle Enabel corporate

Niveau 4 : sous contrôle bailleur/politique

### 3 Leçons apprises

#### Liées à la formulation de l'intervention

- En matière de formulation de projet, **être trop ambitieux peut-être contre-productif** quand les objectifs ne sont pas réalistement atteignables avec les moyens disponibles.
- Un projet gouvernance doit avoir la **flexibilité** nécessaire pour s'adapter aux réorientations politiques et institutionnelles, et veiller à mener une réflexion sur l'articulation des différents échelons afin d'éviter les doublons de mécanismes.
- La **société civile est clé** dans la migration mais ne peut pas tout faire, notamment les activités à caractère politique/diplomatique.
- Le soutien technique apporté à chaque région et à chaque échelon de gouvernance (région/province/commune) nécessite une approche spécifique pour s'adapter au contexte et aux besoins.

#### Liées au suivi-évaluation

- La théorie du changement, le suivi-évaluation et le suivi financier doivent être utilisés comme un véritable **outil de pilotage** pour apprécier l'opérationnalisation, réorienter l'action et optimiser la gestion axée sur les résultats.
- Le manque d'indicateurs qualitatifs ne permet pas d'apprécier la contribution du programme dans les changements et les transformations sociétales (comme le changement de la perception des partenaires vis-à-vis des migrants, le changement des jeunes bénéficiaires des ateliers de sensibilisation contre les risques de la migration irrégulière, etc.).

#### Liées à la mise en œuvre

- L'efficacité d'un projet repose grandement sur **la qualité de la diffusion, l'appropriation et le degré d'utilisation** des inputs (livrables et services).
- Les recherches, études et autres produits de connaissance doivent faire l'objet de **synthèses partagées aux décideurs** pour faciliter leur utilisation, les besoins des études, recherches doivent émaner du territoire et travaillés avec les régions
- **L'absence de coordination** entre les projets favorise les doublons, les chevauchements et nuit à la légitimité générale d'Enabel et de la coopération internationale.
- Les projets à dimension régionale nécessitent **une première phase d'implantation** qui ne doit pas être bâclée afin d'assurer de manière effective un ancrage local et la mobilisation des acteurs locaux.
- Une stratégie de renforcement de capacités doit être définie en début de projet sur la base d'une **évaluation des besoins et d'un plan de formation** suivant une suite logique et progressive dans l'acquisition des connaissances.
- Les prestataires externes doivent disposer d'un ancrage local, ou tout du moins d'une fine connaissance des contextes locaux.
- Les médias et supports numériques constituent des initiatives pertinentes pour disséminer l'information auprès des jeunes et des MDM. L'approche communautaire est quant à elle pertinente auprès des populations en situation de mobilité.

#### Liées aux partenariats

- **La présence d'équipes dans les régions** favorise la proximité, le partenariat et l'adaptation aux besoins locaux.
- **Les relations informelles** constituent le ciment des partenariats.
- **L'approche multiacteurs** prend tout son sens au niveau local, quand des acteurs complémentaires peuvent mettre à profit leurs expertises pour régler une problématique locale.

- La mise en réseau de différents acteurs est optimisée lorsque la stratégie de mobilisation repose sur **l'organisation d'activités diversifiées** (rencontres, espaces de dialogue, visites, formations, etc.).
- L'envoi des invitations par **le SGAR constitue un facteur majeur de mobilisation**, notamment auprès des administrations déconcentrées.
- La **nomination officielle d'un point focal** par structure représentée favorise la participation continue des représentants et facilite l'identification des interlocuteurs.
- Les échanges menés dans le cadre de la **coopération décentralisée** sont fortement appréciés par les collectivités locales.

### **Liées à la durabilité**

- La durabilité doit être **anticipée** dès le début, à travers l'élaboration d'une stratégie qui doit être réactualisée régulièrement.
- Les actions liées à la mise en place de mécanismes institutionnels doivent faire l'objet d'une évaluation en interne avant leur lancement pour **identifier leur chance de perdurer** après la clôture de l'intervention.
- Les actions de **capitalisation doivent s'étaler sur l'ensemble du projet** et s'intéresser aux processus, aux approches et aux stratégies d'intervention. La modélisation de ces derniers doit être élaborée de manière visuelle et vulgarisée, afin de faciliter la dissémination de l'expérience.

### **Liées au processus évaluatif**

- Les « questions spécifiques » tendent à chevaucher les questions évaluatives liées aux critères d'évaluation CAD, ce qui crée des doublons au niveau du rapport.
- L'échelle de scoring manque de nuance, notamment d'une appréciation intermédiaire entre « bonne » et « problèmes ».
- La participation de toute l'équipe, des partenaires et du bailleur lors des restitutions est clé pour favoriser l'appropriation des recommandations.