



ASK IMPACT

EVALUATION FINALE EXTERNE

RAPPORT FINAL

PROJET

« Promouvoir des actions d'économie sociale et solidaire pour favoriser
l'autonomie financière et sociale des femmes vulnérables de Tanger, Maroc »



Ajuntament
de Barcelona

SOMMAIRE

03	Partie I. Présentation de l'évaluation
03	a) Présentation du projet et des parties prenantes
07	b) Objectifs, enjeux et questionnements de l'évaluation
07	c) Méthodologie
10	d) Les limites
11	Partie II. Les résultats de l'évaluation
11	a) Concernant la pertinence et la cohérence du projet
27	b) Une répartition des dépenses ajustée mais cohérente
28	c) Une équipe restreinte, engagée mais sous pression
28	d) Un service administratif et financier agile et efficace au service du projet
35	Partie III. Conclusions et recommandations
37	Concernant l'efficacité du projet
38	Concernant l'efficience du projet
38	Concernant l'impact du projet
39	Concernant la durabilité du projet
40	ANNEXES

SIGLES ET ABRÉVIATIONS

ANAPEC AGENCE NATIONALE DE PROMOTION
DE L'EMPLOI ET DES COMPÉTENCES

FIP FORMATION ET INSERTION
PROFESSIONNELLE

GIZ COOPÉRATION TECHNIQUE
ALLEMANDE

INDH INITIATIVE NATIONALE DE
DÉVELOPPEMENT HUMAIN

OCDE ORGANISATION POUR LA COOPÉRATION
ET LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE

OFPPT OFFICE DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
ET DE PROMOTION DE TRAVAIL

PTF PARTENAIRES TECHNIQUES
ET FINANCIERS

QE QUESTION ÉVALUATIVE

TPE TRÈS PETITE ENTREPRISE

TDR TERMES DE RÉFÉRENCE

A) PRÉSENTATION DU PROJET ET DES PARTIES PRENANTES

1. PRÉSENTATION DES PARTIES PRENANTES

Présentation de l'Association 100% Mamans

Crée en 2006 à Tanger, 100% Mamans est une association marocaine qui a comme mission de défendre et promouvoir la dignité, la citoyenneté et le plein exercice des droits humains des mères célibataires et de leurs enfants. Depuis 2016 l'association intervient aussi auprès de femmes migrantes, de leurs enfants et de femmes professionnelles de sexe.

OBJECTIFS DE L'ASSOCIATION

L'action de 100% Mamans s'articule autour de quatre objectifs majeurs :

- Réduire l'exclusion et la précarité sociale des mères célibataires ;
- Prévenir les grossesses non désirées, ainsi que la transmission du VIH et des IST auprès des mères célibataires;
- Renforcer l'employabilité des femmes à travers des dispositifs d'économie sociale et d'insertion professionnelle durable ;
- Promouvoir et défendre les droits des mères célibataires et de leurs enfants, par des actions de plaidoyer.

VALEURS ET PRINCIPES

L'intervention de 100% Mamans repose sur :

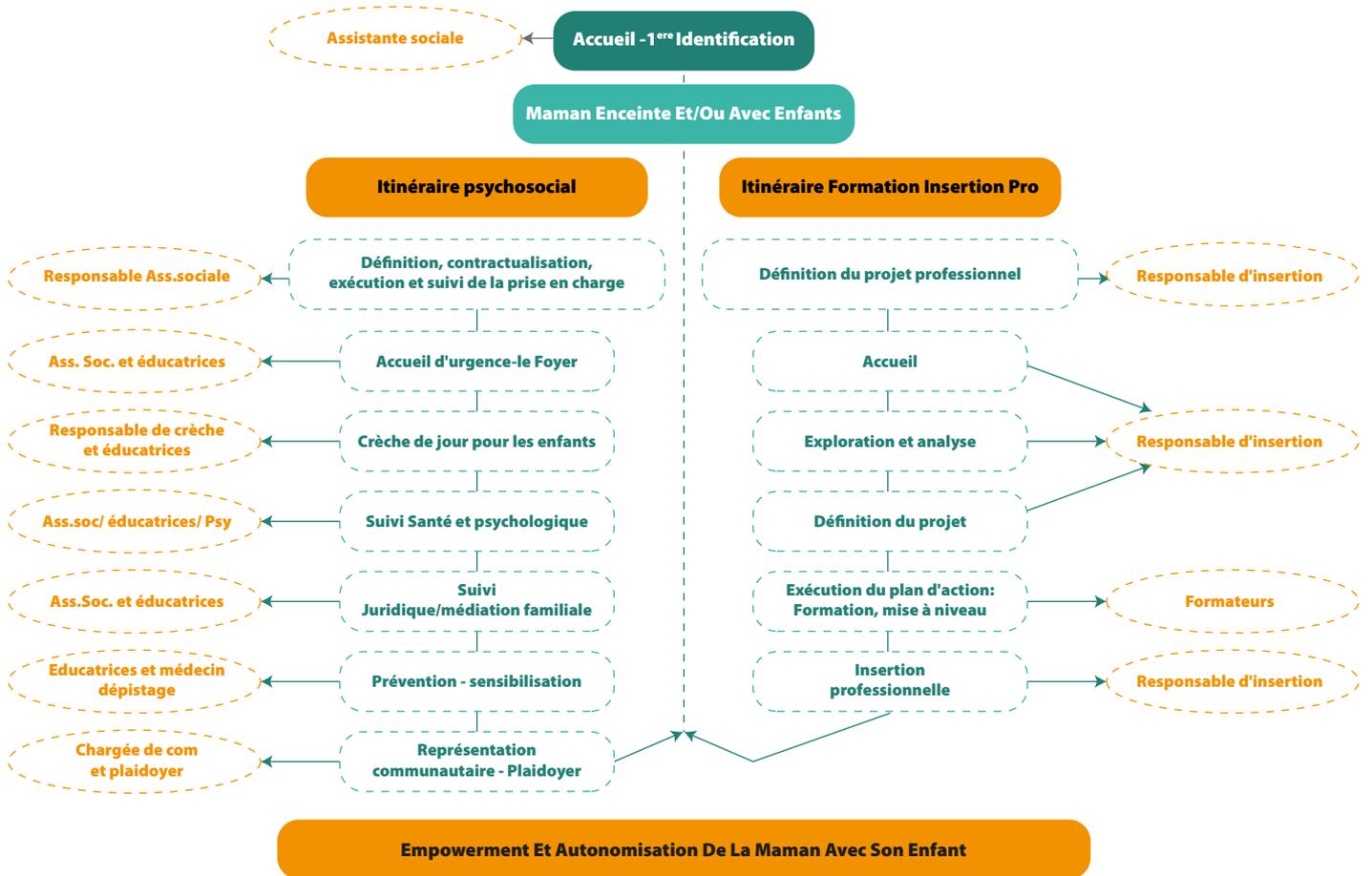
- Une approche fondée sur le genre ;
- Le respect des droits humains ;
- Les valeurs d'autonomie, d'émancipation et de participation active des femmes.

APPROCHE D'INTERVENTION

L'association déploie une approche globale et intégrée, centrée sur la construction d'un parcours individualisé d'accompagnement, combinant :

- Un volet psychosocial, visant à répondre aux urgences et à soutenir les femmes dans la reconstruction de leur estime de soi ;
- Un volet d'insertion socio-professionnelle, à travers des formations, des ateliers de life skills, et l'accès à des opportunités économiques.

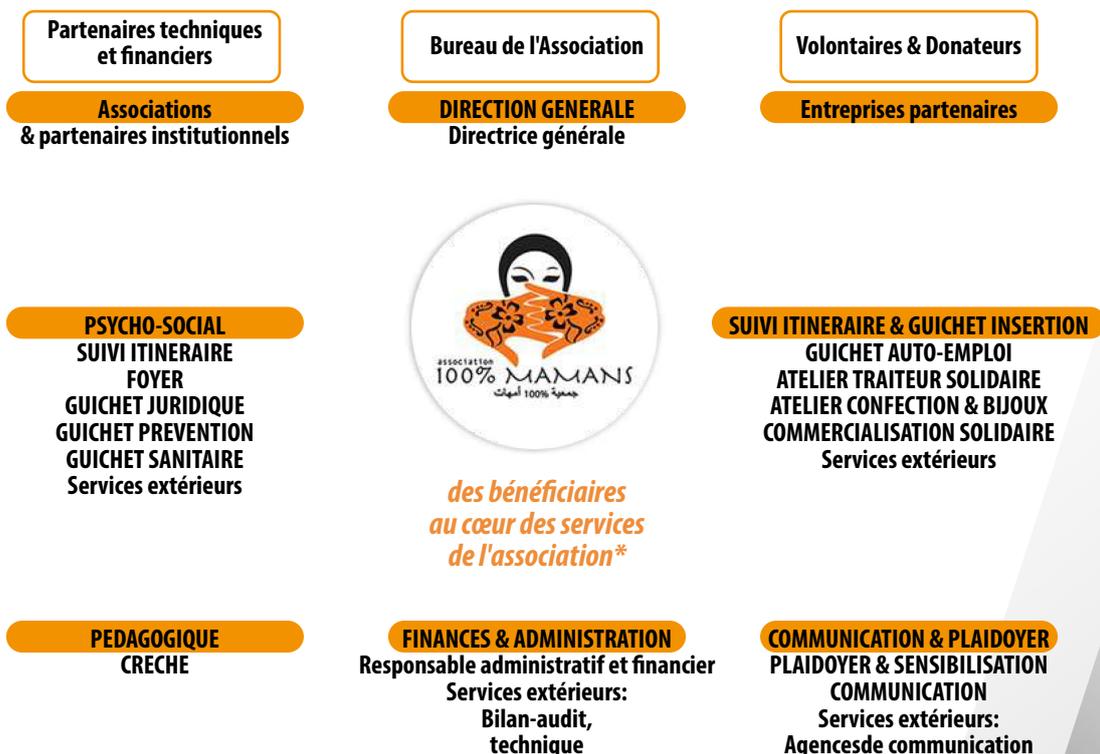
Cette démarche vise à accompagner les femmes vers une autonomie durable, dans une perspective de vie responsable et digne avec leurs enfants.



RESSOURCES HUMAINES

Pour assurer ses actions, 100% Mamans mobilise une équipe dynamique composée de :

- Une vingtaine de bénévoles engagés ;
- Une équipe salariée pluridisciplinaire, en forte croissance, dotée de compétences en accompagnement social, insertion, gestion de projet, plaidoyer, etc.



Xarxa de Consum Solidari

Xarxa de Consum Solidari est une organisation autonome, tant sur le plan politique que financier, fondée sur l'engagement actif de ses membres, en qui réside la souveraineté de l'organisation exercée à travers une démocratie participative.

Elle fait partie intégrante d'un mouvement social porteur de transformation dans les domaines de la consommation, du commerce et de la lutte féministe, adoptant une perspective de solidarité internationale et de développement local. Elle contribue à la construction de discours, de conscience et de pratiques alternatives au modèle de développement actuel, générateur de pauvreté.

VISION

Transformer les modèles qui empêchent la construction d'un monde plus juste, tant au Nord qu'au Sud, et qui a un impact négatif sur les populations les plus vulnérables à l'échelle mondiale.

MISSION

Contribuer à la mobilisation politique et à l'autonomisation populaire face à l'actuel système capitaliste et patriarcal, générateur d'exploitation, d'oppression et destructeur de l'écosystème, ainsi qu'à la construction d'autres mondes possibles, en particulier d'une autre manière de produire, de commercer et de consommer, à travers :

- La conception et la mise en œuvre de projets et de programmes de coopération au développement.
- La construction d'un mouvement social de transformation fondé sur la justice globale.
- La création d'alternatives commerciales et de consommation, considérées comme faisant partie intégrante du mouvement social de transformation

La Xixa Creative Social Innovation

La Xixa est une organisation spécialisée dans la création et le développement de projets d'innovation sociale créative en faveur de la transformation sociale. Active depuis 2010, elle travaille avec des communautés et des groupes diversifiés aux niveaux local, européen et international, en visant un impact durable sur les trajectoires individuelles et collectives.

La Xixa défend des valeurs fondamentales telles que l'interculturalité, les féminismes, la diversité, et une lecture critique des rapports de pouvoir.

L'organisation puise son inspiration dans des outils participatifs et artistiques tels que le Théâtre Forum, la psychologie orientée vers les processus, ainsi que d'autres méthodes créatives, pour proposer des espaces de réflexion personnelle et collective, dans une démarche expérientielle.

2. PRÉSENTATION DU PROJET

L'ensemble des parties prenantes cités précédemment ont été réunies dans un projet commun intitulé « Promouvoir des actions d'économie sociale et solidaire pour favoriser l'autonomie financière et sociale des femmes vulnérables de Tanger, Maroc » et cofinancé par la mairie de Barcelone.

La deuxième phase du projet s'est déroulée du 1er janvier 2024 au 31 janvier 2025, avec un budget global de 100 438,16 EUR, dont 50,68 % ont été financés par la Mairie de Barcelone, soit un montant de 50 897,61 EUR.

La logique d'intervention de cette phase II du projet est la suivante :

Objectif Général : Améliorer la justice de genre au Maroc

Objectif Spécifique : Contribuer à accroître les opportunités socio-professionnelles de 100 mères célibataires et autres femmes vulnérables de la ville de Tanger.

Résultat 1: Capacités personnelles et techniques accrues des femmes vulnérables.

- A1.1 Identification de 100 femmes vulnérables (mères célibataires, mères migrantes et travailleuses du sexe) de la ville de Tanger.
- A1.2 Renforcement des compétences transversales (compétences de vie) et définition de projets professionnels grâce à la méthodologie SELFEE (outils socio-émotionnels et numériques de recherche d'emploi)
- A1.3 Mise en place de formations en restauration (cuisine, pâtisserie et room service) à l'Atelier Traiteur Solidaire
- A1.4 Sensibilisation des femmes en situation de vulnérabilité au leadership

Résultat 2: Accompagnement socio-professionnel des femmes vulnérables réalisé

- A2.1 Insertion professionnelle des femmes en situation de vulnérabilité formés à la restauration (avec un contrat de stage, rémunéré ou non, ou un contrat de travail).
- A2.2 Accompagnement de 20 femmes en situation de vulnérabilité formées à la création de leur propre projet d'entreprise

Résultat 3: Mise en œuvre d'actions de sensibilisation et de plaidoyer politique pour garantir la pérennité du projet.

- A3.1 Tenir des réunions bilatérales avec des acteurs privés et publics promouvant l'emploi pour établir de futures collaborations
- A3.2 Organisation d'1 Forum Emploi avec des clients issus de différents secteurs économiques de la ville de Tanger (particuliers, institutions, associations et entreprises)
- A3.3 Sensibiliser les mères salariées afin d'influencer les conditions d'emploi et les droits des femmes dans le monde du travail
- A3.4 Création et représentation publique du Théâtre Forum mettant en vedette les ayants droit
- A3.5 Création de 6 podcasts radio (Podcast) sur l'emploi et la problématique des mères célibataires qui trouvent du travail

B) OBJECTIFS, ENJEUX ET QUESTIONNEMENTS DE L'ÉVALUATION

Au terme de la phase II du projet « Promouvoir des actions d'économie sociale et solidaire pour favoriser l'autonomie financière et sociale des femmes vulnérables de Tanger, Maroc », les parties prenantes ont décidé de commanditer une évaluation externe qui se veut avant tout être une évaluation de performance, cherchant à montrer principalement si les activités prévues ont été correctement mises en œuvre, si elles ont permis d'atteindre les résultats et les objectifs initialement définis, et si elles ont généré des effets attendus/ inattendus.

L'évaluation du projet s'inscrit dans un objectif de redevabilité vis-à-vis des partenaires par rapport à l'efficacité de l'aide au développement, mais aussi dans un objectif d'apprentissage afin de tirer les enseignements sur les forces et les faiblesses de l'action entreprise et des effets générés, et d'informer la future programmation pour la phase III ainsi que la duplication des bonnes pratiques.

En conséquence, l'évaluation a d'abord été rétrospective et sommative, en mesurant le niveau d'atteinte des objectifs et des résultats du projet inscrits dans le cadre logique, ainsi que des facteurs et contraintes qui ont influencé sa mise en œuvre. L'évaluation a ensuite été de nature prospective et formative, en visant à dégager les principaux enseignements, à identifier les bonnes pratiques et à proposer des solutions pour répondre aux enjeux des modalités d'intervention et de pérennité.

C) MÉTHODOLOGIE

L'évaluation a été conduite à partir d'une matrice évaluative structurée autour :

- Des principaux critères d'évaluation utilisés par l'OCDE : Pertinence et cohérence, efficacité, efficience, impact et durabilité.
- Des questions évaluatives présentées dans les TdR associées aux critères d'évaluation.
- Des critères d'appréciation en lien avec chaque question évaluative et permettant d'apporter une réponse à ces dernières.
- Des méthodes de collecte de données permettant de produire une analyse en lien avec les critères d'appréciation.

La matrice de l'évaluation se trouve en annexe 1.

Le présent rapport d'évaluation présente des résultats conçus comme des réponses à chaque question évaluative. Les critères d'appréciation ont permis de guider le travail de collecte de données auprès des sources primaires et secondaires, et d'analyse de ces données pour répondre aux questions évaluatives.

L'évaluation a été conçue comme un processus itératif qui s'est décliné en plusieurs phases, chaque phase déterminant la suivante et permettant de dégager progressivement une analyse d'ensemble.

Trois phases ont été concernées : Une phase préparatoire de cadrage, de revue documentaire et d'entretiens ciblés (1), une phase d'enquête terrain et de collecte approfondie des données (2), une phase d'analyse des données, de rédaction des rapports et de restitution (3).

L'analyse des données des sources secondaires

L'évaluatrice s'est appuyée sur le cadre logique du projet pour analyser les indicateurs de performance en lien avec la logique d'intervention du projet : l'analyse des certains indicateurs de résultats disponible a servi à répondre aux questions évaluatives relatives à l'efficacité, tandis que l'analyse de l'indicateur d'objectif a servi à répondre aux questions évaluatives relatives à l'impact. L'analyse des indicateurs s'est faite au niveau consolidé du projet et l'analyse des facteurs déterminant les résultats s'est faite par le biais de méthodes qualitative utilisées lors de la mission de terrain.

D'autres documents ont été consultés, en lien avec la formulation de l'intervention, le budget et le niveau de dépenses, mais aussi l'évaluation réalisée de la première phase . La liste des documents est la suivante :

Documents	Check
Documents du projet	
Concept note	✓
Budget	✓
Cadre logique	✓
Équipe du projet	✓
Rapports d'avancement	
Rapports intermédiaires (Trimestriel 1 et 2)	✓
Rapport final	✓
Rapport financier final	✓
Compte rendu de la rencontre 100% Mamans	✓
Suivi & Évaluation	
Rapport du suivi Terrain	✓
Rapport évaluation de la phase I du projet	✓
Base de données entreprises	✓
Suivi itinéraire des bénéficiaires	✓
Manuel des formateurs de la méthodologie SELFEE.	✓
Communication du projet	
Rapport de la campagne publicitaire	✓

L'analyse des données des sources primaires a reposé sur des méthodes qualitatives d'enquête :

- *Des entretiens individuels* avec les intervenants directs de mise en œuvre, c'est-à-dire les responsables et les employés de 100% Mamans ou du consortium.
- *Des entretiens individuels et parfois collectifs* avec des acteurs qui ne sont pas directement impliqués dans la mise en œuvre du projet mais dont la position dans le secteur de l'insertion professionnelle des jeunes au Maroc peut apporter un éclairage pertinent quant à la réussite du projet : Associations et Partenaires Techniques et Financier (PTF).
- *Des groupes de discussion ou focus group* avec les bénéficiaires directs, c'est-à-dire les femmes vulnérables ciblés et participantes aux activités du projet.

Le détail des activités réalisées et les groupes ciblés se trouvent dans le tableau ci-dessous (programme détaillé en annexe) :

	Personnes et groupes impliqués
Entretiens individuels	<ul style="list-style-type: none"> - Équipe de gestion du projet : Directrice, Responsable du pôle DFI, Technicienne d'insertion professionnelle, Formatrice en cuisine, responsable administrative et financière, Responsable du pôle social - Conseil d'administration de l'association: Présidente - Partenaires du projet : Entreprises - Partenaire technique : Xarxa de Consum Solidari
Entretiens collectifs	Associations partenaires(Association AMNA) , Partenaires Techniques et financiers (FONDATION DROSOS, Frieda-organisation féministe engagée pour la paix).
Focus Groupe	<ul style="list-style-type: none"> - Femmes Marocaine ayant participé au projet - Femmes Migrantes ayant participé au projet - Femmes Marocaines n'ayant pas participé au projet - Femmes Migrantes n'ayant pas participé au projet
Observation	Ateliers de formation cuisine.

D) LES LIMITES

Plusieurs contraintes ont affecté la collecte et l'utilisation des données, limitant en partie l'exhaustivité et la précision de l'évaluation :

- La difficulté, voire l'impossibilité, de se référer à des rapports écrits documentant les effets qualitatifs du projet, ce qui a conduit à baser les constats sur les données collectées sur le terrain, et à limiter la triangulation.
- L'incohérence de certaines données quantitatives et l'hétérogénéité du suivi de certaines informations.
- Le nombre de bénéficiaires ayant participé à certains groupes de discussion lors de la phase de collecte de données de l'évaluation a été limité, malgré les efforts d'adaptation et l'organisation des focus groupes avant la période du Ramadan.
- Le nombre d'entreprises contactées et rencontrées dans le cadre de l'évaluation est resté limité.
- L'impossibilité de rencontrer des femmes ayant abandonné le processus d'accompagnement.

Du fait de ces différentes contraintes, les constats détaillés dans ce rapport peuvent se révéler partielles. Ils restent toutefois très solides au regard des données collectées.

A) CONCERNANT LA PERTINENCE ET LA COHÉRENCE DU PROJET

La pertinence du projet est entendue comme l'adéquation du projet aux besoins des bénéficiaires. Cette partie propose une caractérisation de la demande et apprécie les moyens à disposition de l'équipe du projet pour identifier et analyser les besoins.

La cohérence est entendue comme la manière dont le projet s'articule avec son contexte d'intervention, et notamment avec les autres acteurs du même secteur (Formation Insertion Professionnelle, femmes)

QE1 : Dans quelle mesure les objectifs du projet sont formulés en lien avec les besoins et attentes des bénéficiaires du projet, que ce soit les partenaires directs du projet que les bénéficiaires finaux (mères célibataires Marocaines et Migrantes) ?

1. PERTINENCE CONFIRMÉE DU POINT DE VUE DE LA LOGIQUE D'INTERVENTION

L'analyse documentaire ainsi que l'enquête de terrain confirment que la conception du projet s'est fondée sur une réflexion préalable solide, reposant à la fois sur une revue documentaire et un diagnostic des besoins et des méthodes des organisations partenaires.

- Les partenaires se sont appuyés principalement sur des données secondaires issues de sources institutionnelles liées à la formation, à l'insertion professionnelle (FIP), à l'emploi des femmes vulnérables.
- L'association 100% Mamans a une expertise reconnue, acquise depuis 2006, et d'une connaissance fine des besoins en matière d'accompagnement socioprofessionnel des mères célibataires.
- La conception du projet s'est également appuyée sur les enseignements tirés de l'évaluation externe et de la capitalisation interne des actions de la première phase.

Ainsi, cette deuxième phase s'inscrit dans une continuité logique, intégrant les apprentissages antérieurs et une compréhension approfondie des dispositifs d'autonomisation économique des femmes vulnérables, tant au niveau national qu'au niveau de la ville d'exécution (Tanger).

Dans le cadre de cette évaluation, l'analyse documentaire et les entretiens avec les principales parties prenantes du projet ont permis de reconstituer la théorie du changement du projet en inscrivant la logique d'intervention en lien avec les réalités à transformer et les changements souhaités, comme le schéma ci-dessous :

LA LOGIQUE D'INTERVENTION DU PROJET

PROBLÈME 1

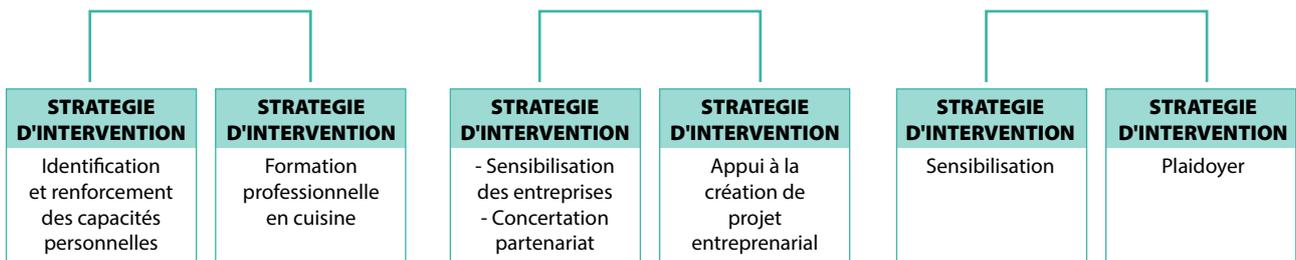
Faible accès à l'emploi pour les femmes vulnérables

PROBLÈME 2

Opportunités socio- professionnelles des femmes vulnérables limitées

PROBLÈME 3

Manque de sensibilisation à l'égalité et aux droits des femmes



CHANGEMENT SOUHAITÉ

Autonomisation socio-économique des femmes vulnérables de la ville de Tanger

CHANGEMENT SOUHAITÉ

Meilleure sensibilisation aux droits et à l'égalité de genre

IMPACT SOUHAITE

Amélioration de la justice de genre au Maroc

2. CAPACITÉ LIMITÉE DE PRISE EN COMPTE DES BESOINS DES BÉNÉFICIAIRES

La pertinence du projet est limitée par l'absence d'un système d'information centralisé concernant les bénéficiaires des services de l'association et par l'absence d'une formalisation des pratiques de coordination et de prise de décision entre le pôle social et le pôle DFI.

L'évaluatrice a pu constater que l'accueil des bénéficiaires faisait l'objet d'un entretien permettant de constituer un dossier individuel recueillant des informations personnelles relatives à la situation familiale, sociale, économique et sanitaire de chaque bénéficiaires. Ce dossier vise à faciliter la prise en charge et le suivi par les équipes de l'association. Toutefois, les données issues de ce premier entretien ne sont pas systématiquement transmises au pôle DFI, et aucune présélection n'est réalisée à ce stade : toutes les femmes sont automatiquement orientées vers le pôle DFI, sans réelle prise en compte de leurs situations spécifiques (sociales, psychologiques, etc.).

La conception des activités et du projet ne repose pas sur une analyse des profils des bénéficiaires et de leur besoin. La stratégie d'intervention apparaît alors standardisée, répondant à des besoins systémiques identifiés :

- Que ce soit dans le volet formation ou accompagnement professionnelles, les profils socio-économiques et les contextes culturels des femmes dans lesquels ils évoluent pourraient être davantage pris en compte dès la conception du projet ou orienter ses ajustements : les besoins d'une femme enceinte diffèrent de ceux d'une mère d'un ou plusieurs enfants, et les attentes d'une femme subsaharienne ne sont pas nécessairement les mêmes que celles d'une femme marocaine. Cette standardisation nuit à la pertinence et à l'efficacité de l'accompagnement, en limitant les possibilités d'adapter les parcours aux réalités vécues par les femmes vulnérables.

- Collecter ces données en amont permet en outre d'identifier une situation initiale -une Baseline- à partir de laquelle l'intervention pourrait être suivie et ajustée.

Si l'analyse de demande est limitée, il en va de même pour l'analyse de l'offre. Celle-ci est d'autant plus importante que l'association procède à des orientations pour répondre aux besoins des bénéficiaires.

En ce qui concerne le volet Formation et Insertion professionnelle plus particulièrement, il n'a pas été constaté qu'une recherche continue des nouveaux métiers en demande sur le marché de l'emploi ainsi qu'une analyse de de l'offre de formation existante (en termes de contenu de formation, de durée, de méthode utilisée), notamment pour éviter les doublons et rechercher les complémentarités, était effectuée.

QE2 : Dans quelle mesure les objectifs du projet sont cohérents avec les orientations nationales marocaines en faveur de l'insertion socio-professionnelle ?

En couvrant les différents aspects de la problématique de l'autonomisation économique des femmes incluant la FIP et l'entrepreneuriat, le projet jouit d'un niveau élevé de cohérence avec les politiques publiques nationales du Maroc.

- Le gouvernement du Maroc a engagé une Stratégie Nationale de l'Emploi (2015-2025), visant à répondre à ces défis à travers une approche nouvelle qui va au-delà des politiques actives en matière d'emploi : l'objectif de la stratégie consiste à développer la création d'emplois suffisants et de qualité, notamment pour les jeunes et en corrigeant les inégalités entre les sexes et les territoires. L'emploi devient alors une responsabilité transversale impliquant l'ensemble du Gouvernement et non plus seulement le Ministère de l'Emploi. Surtout, cette stratégie met particulièrement l'accent sur l'emploi salarié en faisant référence à l'emploi comme un droit et en mentionnant le concept d'emploi digne et décent à travers la nécessité d'étendre la protection sociale liée à l'emploi.
 - Sur la base de cette stratégie, des plans nationaux de promotion de l'emploi – appelés « Moumkin » sont définis, le premier sur la période 2017-2021 et le deuxième sur la période 2021-2025. Ces plans nationaux se structurent autour d'un axe relevant de la logique de l'offre – appui à la création d'emploi par le soutien à l'investissement, le renforcement des chaînes de valeurs, l'amélioration du financement des entreprises, accompagnement et financement des TPE et de l'entrepreneuriat – mais aussi d'un axe relevant de la logique de la demande – améliorer l'adéquation entre formation et besoins en compétence, renforcer l'employabilité, prendre en compte les plus vulnérables, valoriser l'innovation.
 - Ce cadre de politique publique en direction de l'emploi en général et des jeunes en particulier a été récemment renforcé en 2021 par le Nouveau Modèle de Développement qui guide désormais la stratégie d'intervention politique de l'Etat marocain. Si « l'emploi » (axe 1), « le capital humain » (axe 2), « l'inclusion » (axe 3) et les « territoires » (axe 4) restent au cœur de cette stratégie, celle-ci met l'accent sur « la convergence des politiques publiques » et sur « les fonctions de pilotage stratégique, de suivi et de conduite de changement ».
- Dans le cadre de ces politiques publiques,*** les institutions publiques marocaines mais aussi les organisations de la société civile et les institutions de micro-finance ont formulé une gamme variée de programmes avec lesquels le présent projet se trouve en forte cohérence, non seulement au regard des complémentarités qu'au regard des passerelles que le projet arrive à construire.
- L'ANAPEC et l'OFPPT sont les principaux services publics de formation. L'association est en lien avec l'ANAPEC.
 - L'Entraide Nationale (programme Taehil) et plus récemment l'INDH sont des organismes parapublics qui ont également des programmes FIP et d'appui à l'entrepreneuriat, mais destinés aux plus démunis.
 - En matière de financement de projets d'entrepreneuriat, le programme gouvernemental Intelaka, lancé en 2019, propose un financement via un crédit à bas taux pour les TPE et porteurs de projet de moins de 5 ans avec un chiffre d'affaires maximum de 10 MDH. Le Programme Forsa, en 2022, se veut plus social, avec un financement sous forme de prêt d'honneur d'un montant maximal de 100.000 dirhams, dont une subvention pouvant atteindre 10.000 dirhams. En plus du financement, le programme prévoit également un dispositif d'accompagnement qui comprend une formation en e-learning pour l'ensemble des projets retenus, ainsi qu'une incubation de 2,5 mois au profit des projets les plus prometteurs, à travers la mobilisation d'incubateurs régionaux.

Cependant, il est à noter que les mères célibataires ne constituent pas une cible prioritaire pour ces programmes nationaux. De plus, les besoins spécifiques des femmes – en particulier celles ayant des enfants – sont encore peu pris en compte dans la conception et la mise en œuvre de ces dispositifs. Ce déficit d'adaptation limite l'accessibilité réelle et l'efficacité de ces politiques pour les femmes les plus vulnérables. Le projet vient ainsi combler un vide, en proposant un accompagnement ciblé et intégré, mais il gagnerait à renforcer les synergies avec les dispositifs publics existants, tout en plaidant pour une meilleure reconnaissance des besoins différenciés des femmes, selon leur statut familial, social et économique.

QE3/QE4 : Dans quelle mesure les objectifs du projet sont cohérents avec les stratégies de la Xaxra au Maroc, et avec les stratégies des partenaires techniques et financiers impliqués sur le champ de la formation et de l'insertion professionnelle des femmes au Maroc ?

Il existe une forte cohérence entre les objectifs du projet et la stratégie de la Xaxra de Consum Solidari au Maroc, notamment en matière de soutien aux femmes en situation de vulnérabilité et de lutte contre les violences basées sur le genre. Le projet vient compléter et renforcer les axes d'intervention portés par la Xaxra, en s'inscrivant dans une logique commune de défense des droits, d'émancipation et de justice sociale. Cette articulation crée un système d'action intégré et pertinent, qui consolide les efforts déployés sur le terrain tout en assurant une continuité stratégique entre les différentes initiatives mises en œuvre.



D'AUTRES PTF DÉVELOPPENT DES PROGRAMMES FIP À DESTINATION DES FEMMES :

EN MATIÈRE D'APPUI AUX DISPOSITIFS PUBLICS DE LA FIP :

Plusieurs partenaires techniques et financiers soutiennent les efforts du Maroc pour renforcer les dispositifs publics de formation et d'insertion professionnelle, avec une attention croissante portée à l'inclusion des femmes.

L'Union européenne joue un rôle clé dans ce domaine, notamment à travers un appui budgétaire de 60 millions d'euros entre 2016 et 2021, visant à accompagner la réforme du secteur de la formation professionnelle. Ce soutien s'inscrit également dans le programme SABIL, mis en œuvre en partenariat avec l'Agence Française de Développement (AFD), et qui vise à améliorer l'accès, la qualité et la pertinence de la formation professionnelle pour tous, en intégrant une approche genre dans les politiques de formation.

Parallèlement, des programmes territoriaux et sectoriels appuyés par la GIZ, la Banque mondiale, ou encore l'USAID, contribuent à renforcer les capacités des acteurs publics tels que l'ANAPEC et les centres de formation, tout en intégrant des dispositifs spécifiques pour faciliter l'accès des femmes à l'emploi, à l'entrepreneuriat et à l'auto-emploi, notamment en milieu rural ou pour les jeunes femmes sans qualifications.

EN MATIÈRE D'APPUI MIXTE AUX DISPOSITIFS PUBLIQUES ET PRIVÉS DE LA FIP :

Le programme FORSATY mis en œuvre par l'USAID depuis 2012, vise à améliorer l'insertion socio-économique des jeunes en situation de vulnérabilité dans les régions du Nord du Maroc, notamment à Tanger-Tétouan, Fnideq et Al Hoceima. Bien qu'orienté vers les jeunes en général, le programme accorde une attention particulière aux jeunes femmes, souvent confrontées à une triple exclusion : économique, sociale et liée au genre.

EN MATIÈRE D'APPUI AUX DISPOSITIFS DE LA FIP MIS EN PLACE PAR LA SOCIÉTÉ CIVILE :

- La Fondation DROSOS est une fondation de droit privé suisse, qui intervient au Maroc comme l'un des acteurs clés du soutien à la société civile, en apportant des financements structurels allant au-delà de la logique projet, ainsi que des services non financiers de renforcement des capacités organisationnelles.

L'inclusion sociale et économique est une priorité stratégique de la Fondation DROSOS, qui cherche à faciliter l'accès des jeunes et des femmes à l'emploi. Pour cela, elle agit sur les différents freins – personnels, techniques ou sociaux – à travers une approche globale qui implique les bénéficiaires ainsi que leur entourage.

Elle soutient aujourd'hui plusieurs initiatives au Maroc en matière d'insertion socio-professionnelle des femmes, contribuant ainsi à leur autonomisation durable et à la réduction des inégalités d'accès à l'emploi.

- L'organisation Frieda, organisation féministe engagée pour la paix, agit sur l'axe de l'inclusion socio-économique des jeunes et des femmes en accompagnant, sur le long terme, des acteurs de la société civile. Cet accompagnement inclut un renforcement des capacités à plusieurs niveaux : sur le plan technique (suivi et évaluation, gestion financière), ainsi que sur le plan thématique, notamment en lien avec la lutte contre les violences basées sur le genre.

Au regard des interventions des PTF au Maroc, on peut dire que les objectifs du projet sont parfaitement cohérents en agissant sur les principaux leviers de la FIP. Le projet est complémentaire des autres programmes en se situant sur une région qui n'est couverte par les autres PTF.

QE5 : Dans quelle mesure les objectifs du projet prennent en compte les enjeux de genre?

Le projet prend bien en compte les enjeux de genre, puisqu'il cible exclusivement les femmes en situation de vulnérabilité, en partenariat avec l'association 100 % Mamans. Il vise directement à renforcer l'autonomisation économique et sociale des femmes, notamment des mères célibataires et des femmes migrantes.

Il intègre aussi un volet de sensibilisation et de plaidoyer, qui contribue à faire évoluer les mentalités et à promouvoir les droits des femmes dans la société.

Cependant, malgré cette orientation claire, certains éléments peuvent encore être améliorés :

- Il n'existe pas de système informatisé permettant de suivre les profils des bénéficiaires, ce qui limite la capacité à adapter les actions aux besoins spécifiques des femmes accompagnées.
- Le projet pourrait aussi intégrer des indicateurs sensibles au genre, pour mieux suivre les effets de l'accompagnement sur l'autonomisation des femmes.

3) CONCERNANT L'EFFICACITÉ DU PROJET

L'analyse de l'efficacité du projet porte principalement sur la capacité de mise en œuvre en vérifiant si les réalisations sont conformes aux prévisions. En cela, cette partie vise à analyser plus précisément les résultats attendus relatifs aux objectifs spécifiques qui constituent la logique d'intervention. Nous prenons ainsi en compte la capacité opérationnelle des équipes, en particulier ses capacités de planification et d'exécution, en lien avec le respect du chronogramme, ainsi que les capacités d'adaptations quant aux aléas éventuels.

QE6 : Dans quelle mesure les résultats du projet ont été atteints ?

1. AU NIVEAU DE L'OBJECTIF 1 : CONTRIBUER À ACCROÎTRE LES OPPORTUNITÉS SOCIO-PROFESSIONNELLES DE 100 MÈRES CÉLIBATAIRES ET AUTRES FEMMES VULNÉRABLES DE LA VILLE DE TANGER

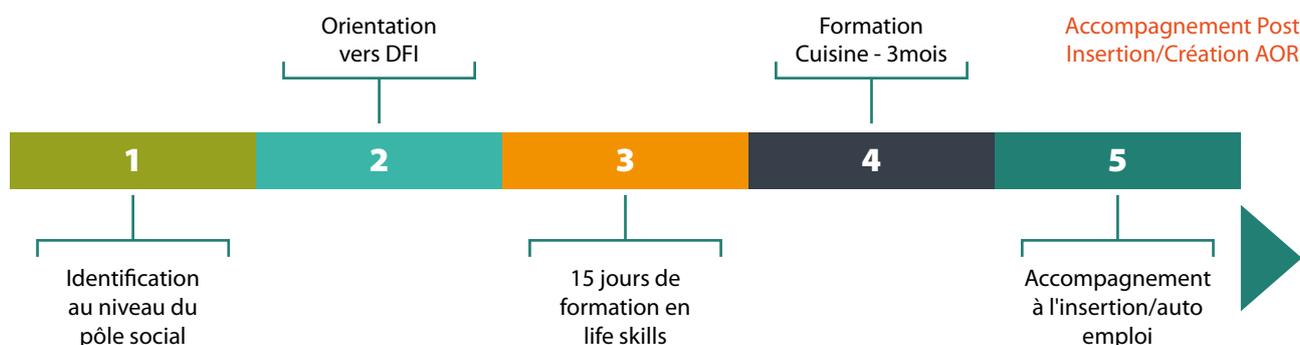
Pour rappel, les résultats attendus sont :

Tableau des résultats et des activités du projet

Résultat	Activité
R.1 : Capacités personnelles et techniques accrues des femmes vulnérables	A1.1. Identification de 100 femmes vulnérables (mères célibataires, mères migrantes et travailleuses du sexe) de la ville de Tanger A1.2. Renforcement des compétences transversales (compétences de vie) et définition de projets professionnels grâce à la méthodologie SELFEE. A1.3. Formations en restauration (cuisine, pâtisserie, room service) à l'Atelier Traiteur Solidaire A1.4. Sensibilisation des femmes vulnérables au leadership
R.2 : Accompagnement socio-professionnel des femmes vulnérables réalisé	A2.1. Insertion professionnelle des femmes formées à la restauration avec suivi post-placement A2.2. Accompagnement de 20 femmes vulnérables à la création de leur propre projet d'entreprise
R.3 : Mise en œuvre d'actions de sensibilisation et de plaidoyer politique pour garantir la pérennité du projet	A3.1. Réunions bilatérales avec des acteurs publics et privés pour établir des collaborations A3.2. Organisation d'un Forum Emploi avec les acteurs économiques de Tanger A3.3. Sensibilisation des mères salariées sur les conditions d'emploi et les droits des femmes A3.4. Théâtre Forum mettant en vedette les ayants droit A3.5. Création de 6 podcasts sur l'emploi et la problématique des mères célibataires

1.1 LE PARCOURS D'ACCOMPAGNEMENT DES FEMMES.

Le parcours d'accompagnement des femmes



1.2 BÉNÉFICIAIRES DIRECT DU PROJET :

Deux catégories de femmes bénéficiant de cet accompagnement se démarquent :

- Les femmes marocaines, mères célibataires, avec un ou plusieurs enfants à charge, caractérisées par un niveau scolaire très bas, voire analphabète.
- Les femmes subsahariennes, mères célibataires, également avec un ou plusieurs enfants à charge. Leur niveau scolaire varie de bas à universitaire, et elles peuvent être titulaires ou non de papiers de régularisation.

Cette différence de publique cible nécessite un effort d'adaptation particulier de la part de l'association dans le processus d'accompagnement.

1.3 NIVEAU D'ATTEINTE DES RÉSULTATS

L'analyse se base sur les données de la période allant du 01-01-2024 au 31-01-2025 collectées à partir des deux rapports trimestriels et du rapport final du projet rédigé de l'association 100% Mamans.

R.1 : CAPACITÉS PERSONNELLES ET TECHNIQUES ACCRUES DES FEMMES VULNÉRABLES

A 1.1. Identification de 100 femmes vulnérables (mères célibataires, mères migrantes et travailleuses du sexe) de la ville de Tanger

- 123 femmes, dont 43 femmes subsahariennes, ont été identifiées et accueillies au sein du pôle DFI, sur un objectif initial de 100 femmes, soit un taux de réalisation de 123 %.
- Réalisation très satisfaisante. Cette performance dépasse l'objectif initial de 100 femmes, ce qui témoigne d'une mise en œuvre réussie des actions liées à ce résultat. Cela confirme la qualité du travail réalisé au niveau de l'identification et la mobilisation des femmes.
- Aucun indicateur qualitatif n'est précisé à ce stade, ce qui limite la possibilité d'évaluer la qualité de l'orientation proposée. Ce point sera approfondi ultérieurement dans l'analyse des autres résultats du projet.

A 1.2. Renforcement des compétences transversales (compétences de vie) et définition de projets professionnels grâce à la méthodologie SELFEE (outils socio-émotionnels et numériques de recherche d'emploi)

- 93 femmes ont assisté aux séances du développement personnel dont 32 femmes subsaharienne (34 %)
- Aucun indicateur quantitatif n'a été précisé pour évaluer le niveau de réalisation. Toutefois, il est important de mentionner que cette activité a un effet très marquant chez les bénéficiaires.
- Il n'est pas sûr que la méthodologie SELFEE soit complètement suivi dans ce processus de renforcement des compétences.
- Les séances de développement personnel est considéré comme un levier d'épanouissement personnel pour les femmes accompagnées : la participation de 93 femmes aux ateliers de développement personnel, dont un tiers de femmes subsahariennes, témoigne d'un intérêt fort pour cet espace d'expression, de renforcement de soi et de valorisation des expériences personnelles.
- Les retours des femmes rencontrées lors des entretiens témoignent de l'impact profondément positif des séances de life skills sur leur équilibre émotionnel et leur confiance en elles : ces séances ont permis aux femmes de sortir de l'isolement, de reprendre confiance en elles et d'oser s'inscrire dans une dynamique de changement.

Un impact tangible sur la confiance en soi et l'estime personnelle : l'analyse des témoignages recueillis dans le cadre de l'évaluation montre que les ateliers life skills ont joué un rôle déterminant dans la transformation des trajectoires individuelles. De nombreuses femmes ont exprimé un regain de motivation, une meilleure connaissance de leurs forces, et un sentiment de légitimité retrouvé pour envisager un projet professionnel.

Un accompagnement psychosocial essentiel mais encore informel : le soutien émotionnel, souvent apporté de manière spontanée par les équipes, est perçu comme un pilier fondamental du parcours. Il répond à des fragilités psychosociales exacerbées par la précarité, et contribue directement à la stabilité et à l'engagement des bénéficiaires dans le projet. Cet appui gagnerait à être davantage structuré et reconnu comme composante centrale du parcours d'insertion.

« J'ai longtemps vécu avec un traumatisme, en pensant que je ne pourrais jamais m'en sortir. Mon arrivée chez 100% Mamans a marqué un tournant. Grâce aux espaces d'expression qu'on nous offre, j'ai pu retrouver peu à peu une forme d'harmonie intérieure. »

Témoignage bénéficiaire du projet-femme subsaharienne

A 1.3. Mise en place de formations en restauration (cuisine, pâtisserie et room service) à l'Atelier Traiteur Solidaire

- 42 femmes ont suivi la formation en restauration dont 20 femmes subsahariennes (47%).
- Aucun indicateur quantitatif n'a été précisé d'où la difficulté de calculer/analyser le niveau de réalisation.
- Un intérêt pour la cuisine qui reste présent, mais insuffisamment accompagné : bien que la cuisine suscite un intérêt auprès de plusieurs femmes, notamment en tant que compétence valorisante et culturellement familière, le taux de participation à la formation demeure faible. Cela pourrait s'expliquer par un manque de projection sur les débouchés réels, ou par une méconnaissance des parcours possibles à l'issue de la formation.
- Une offre de formation à renforcer en lien avec les contraintes socio-économiques : l'organisation actuelle de la formation – en termes de rythme, de durée, et de localisation – ne permet pas toujours une accessibilité optimale pour les femmes en situation de précarité. Le besoin de revenus immédiats, l'éloignement et, ou encore la pression sociale (les problèmes familiaux influencent de manière significative le parcours des femmes), constituent des freins majeurs à la poursuite et à la réussite du parcours de formation. Une approche plus flexible, intégrant des formats de formation courts, en proximité, avec un accompagnement social renforcé, pourrait mieux répondre à ces enjeux.
- Explorer des alternatives valorisantes et mieux adaptées : l'analyse des aspirations des participantes et des opportunités locales invite à envisager d'autres secteurs à fort potentiel pour les femmes, comme la beauté, l'artisanat, ou les services à la personne.

« J'ai toujours eu une passion pour la cuisine. En intégrant l'association, j'ai pu apprendre de nouvelles choses. Même si aujourd'hui je travaille dans un autre domaine, j'espère qu'un jour je pourrai développer mon propre projet. »

Témoignage d'une bénéficiaire du projet-Femme Marocaine

A 1.4. Sensibilisation des femmes en situation de vulnérabilité au leadership

- 18 bénéficiaires ont participé à des activités organisées à l'extérieur favorisant une dynamique de groupe.
- De même que les activités précédentes, aucun indicateur quantitatif n'a été précisé pour évaluer le niveau de réalisation.
- La participation à des activités organisées à l'extérieur constitue une opportunité pour sortir du cadre habituel, s'ouvrir à de nouveaux horizons et renforcer la confiance en soi.
- Ce type d'activité gagnerait à être inscrit dans une démarche plus structurée, avec des objectifs pédagogiques clairs (prise de parole, gestion de groupe, affirmation de soi...), et des outils de suivi qualitatif (grilles d'auto-évaluation, feedback...).

R.2 : Accompagnement socio-professionnel des femmes vulnérables réalisé

A 2.1. Insertion professionnelle des femmes en situation de vulnérabilité formés à la restauration (avec un contrat de stage, rémunéré ou non, ou un contrat de travail) dans le secteur de la restauration/hôtellerie de Tanger et leur suivi après placement pendant 6 mois.

- 8 femmes ont été insérées professionnellement durant cette année.
- De même que les activités précédentes, aucun indicateur quantitatif n'a été défini pour évaluer le niveau de réalisation. Toutefois, certaines corrélations peuvent être établies, permettant de faire ressortir les constats suivants :
 - 8 femmes ont été insérées sur un total de 42 femmes formées en cuisine cette année, soit un taux d'insertion de 19%.
 - Le pôle DFI a enregistré seulement 17 insertions professionnelles cette année. Les insertions dans le secteur de la restauration, réalisées dans le cadre du projet, représentent 47% de l'ensemble des insertions enregistrées par le pôle DFI.
 - Ces résultats soulèvent des interrogations sur l'adéquation de l'offre de formation de l'association avec les besoins des bénéficiaires et les réalités du marché de l'emploi.
 - Des opportunités d'emploi dans le secteur, mais peu adaptées aux profils des femmes accompagnées : le secteur de la restauration présente des possibilités d'insertion, dans le cadre d'activités formelles ou informelles (restaurant, services traiteur, cuisine à domicile). Toutefois, les conditions proposées (horaires, déplacements, informalité) sont souvent en décalage avec les réalités de vie des femmes accompagnées, notamment celles ayant des responsabilités familiales.

A 2.2. Accompagnement de 20 femmes en situation de vulnérabilité formées à la création de leur propre projet d'entreprise.

- Le guichet auto-emploi a accompagné 25 femmes dont 15 femmes subsahariennes pour la création de leurs projets, soit un taux de réalisation de 125%.
- 12 projets ont été financés, dont 8 projets dans le domaine de la cuisine (66,66%).
- Réalisation très satisfaisante. Cette performance dépasse l'objectif initial de 20 femmes, ce qui témoigne d'une mise en œuvre réussie de cette activité. Cela confirme l'intérêt des femmes à l'auto-emploi généralement comme un moyen de renforcement de leurs revenus de base.
- Parmi les 12 projets financés, 8 relèvent du secteur de la restauration. Cela reflète une connexion entre les compétences acquises dans les formations et les aspirations des bénéficiaires, mais aussi une tendance à s'orienter vers des activités perçues comme accessibles, mobilisables rapidement et compatibles avec les responsabilités domestiques.
- L'analyse qualitative du profil des femmes accompagnées indique que l'auto-emploi est rarement une activité unique. La majorité des femmes combinent ces projets générateurs de revenus avec d'autres formes d'activités ou d'emplois formels ou informels.
- Enfin, il serait pertinent de développer un parcours d'accompagnement structuré et adapté, tenant compte des besoins spécifiques des femmes en situation de vulnérabilité et des différentes étapes d'accompagnement.

« L'équipe m'a accompagnée dès le début, bien plus que ce que j'imaginais. Je ne pensais pas recevoir un soutien aussi proche. Ils m'ont même aidée dans l'achat de mon matériel pour que je puisse lancer mon activité. »

Témoignage d'une bénéficiaire de projet

R.3 : Mise en œuvre d'actions de sensibilisation et de plaidoyer politique pour garantir la pérennité du projet

A 3.1. Tenir des réunions bilatérales avec des acteurs privés et publics promouvant l'emploi pour établir de futures collaborations.

- 48 entreprises privées ont été sensibilisé (50 % dans le secteur de la restauration)
- La tenue de réunions bilatérales avec 48 entreprises privées, dont 50 % issues du secteur de la restauration, représente une avancée importante dans la mise en œuvre du volet plaidoyer du projet. Cette action a permis d'initier un dialogue direct avec les acteurs économiques locaux autour des enjeux liés à l'insertion professionnelle des femmes en situation de vulnérabilité.
- La forte représentation du secteur de la restauration confirme la pertinence de cette filière au sein du projet, tout en mettant en lumière une certaine concentration des opportunités dans ce domaine. Toutefois, cette dynamique pourrait être élargie à d'autres secteurs à potentiel, afin de diversifier les débouchés professionnels et d'élargir les perspectives d'emploi ou de collaboration pour les bénéficiaires.
- Si cette sensibilisation constitue une première étape importante, elle gagnerait à être approfondie à travers des partenariats formalisés et des engagements concrets de la part des entreprises ciblées (accueil en stage, mentorat, achats solidaires, embauche...).
- Enfin, cette action positionne l'association comme un acteur crédible dans le dialogue avec les entreprises locales, et comme un catalyseur de synergies entre le monde associatif, les pouvoirs publics et le secteur privé. Elle offre ainsi une base solide pour structurer un plaidoyer territorial plus large en faveur de l'insertion socioprofessionnelle des femmes vulnérable dans la ville de Tanger. Il est à noter que 100 % Mamans est un membre de l'alliance associative des droits des mères célibataires et de leurs enfants au Maroc)

A 3.2. Organisation d'1 Forum Emploi avec des clients issus de différents secteurs économiques de la ville de Tanger (particuliers, institutions, associations et entreprises)

- Une rencontre intitulée « Quelles perspectives d'inclusion socio-économique des femmes en situation de vulnérabilité ? » a été organisé.
- L'action initialement prévue consistait à organiser un Forum Emploi réunissant des clients issus de différents secteurs économiques de la ville de Tanger (entreprises, institutions, associations, particuliers). L'objectif de cette action était double :
 - créer des opportunités concrètes d'insertion ou de collaboration pour les bénéficiaires (rencontres avec recruteurs, identification d'offres, partenariats) ;
 - renforcer les liens entre les acteurs économiques locaux et le projet.
- La rencontre organisée, intitulée « Quelles perspectives d'inclusion socio-économique des femmes en situation de vulnérabilité ? », répond partiellement à ces objectifs :
 - elle a favorisé la sensibilisation et la mobilisation multi-acteurs autour des enjeux d'inclusion socio-économique des femmes vulnérables,
 - elle a contribué à renforcer la visibilité du projet auprès des partenaires économiques et institutionnels.
 - elle a permis d'initier un dialogue structuré sur les obstacles et leviers de l'insertion des femmes, ce qui alimente le plaidoyer.
 - Par contre, cette rencontre n'a pas offert un cadre direct de mise en relation entre les bénéficiaires et des employeurs ou clients potentiels.

A 3.3. Sensibiliser les mères salariées afin d'influencer les conditions d'emploi et les droits des femmes dans le monde du travail

- 56 femmes ont participé aux séances de sensibilisation autour du droit au travail
- La participation de 56 femmes aux séances de sensibilisation autour du droit au travail reflète une mobilisation positive sur cette thématique essentielle à l'autonomisation et à la justice sociale. Cette action a permis aux femmes, notamment salariées, de mieux comprendre leurs droits, d'identifier les situations de non-respect ou d'abus, et de renforcer leur capacité à se positionner dans leur environnement professionnel.
- Il convient de noter que dans certains cas, cette prise de conscience peut avoir des effets contre-productifs si elle n'est pas accompagnée de manière adaptée. Certaines femmes, en exprimant plus ouvertement leurs revendications ou leur désaccord avec certaines pratiques, peuvent se retrouver isolées, mal comprises, voire en rupture avec leur emploi. Cela souligne l'importance d'un accompagnement complémentaire sur les postures professionnelles, la gestion des conflits, etc.

« Nous sommes tellement investis dans cette cause que, parfois, nous transmettons à une femme vulnérable tout ce que nous avons appris en plusieurs années, d'un seul coup, sans toujours tenir compte de son niveau de compréhension ou de son rythme d'apprentissage. Or, cela peut parfois être contre-productif, notamment dans un environnement de travail comme le nôtre, où les réalités sont complexes. »

Propos de la secrétaire générale de l'association AMNA

A 3.4. Création et représentation publique du Théâtre Forum mettant en vedette les ayants droit.

- Activité réalisée, les femmes ont participé à la création et représentation théâtrale.
- La participation de femmes à la création et à la représentation d'un Théâtre Forum constitue une réalisation riche sur les plans émotionnel, pédagogique et citoyen. Cette activité a offert un espace d'expression aux femmes bénéficiaires, leur permettant de mettre en scène leurs vécus, leurs questionnements et leurs luttes, tout en touchant un public plus large à travers une représentation publique.
- Cette action porte aussi une portée sociale et politique : un outil de sensibilisation du public, des partenaires et des décideurs, en rendant visibles les enjeux de l'inclusion socio-économique des femmes en situation de vulnérabilité. Elle contribue ainsi au volet plaidoyer du projet de manière vivante, incarnée et participative.
- Enfin, cette activité favorise la cohésion et la solidarité entre les femmes, en créant un cadre collectif d'écoute, de soutien mutuel et de création commune, souvent absent dans leur quotidien.

Le Théâtre Forum se distingue par sa capacité à favoriser la prise de parole, la confiance en soi et la réflexion collective. En s'appropriant les outils de la création artistique, les participantes deviennent actrices de leur propre récit et renforcent leur capacité à dénoncer les injustices, à proposer des alternatives et à se projeter dans un rôle actif au sein de la société.

A 3.5. Création de 6 podcasts radio (Podcast) sur l'emploi et la problématique des mères célibataires qui trouvent du travail

- 6 podcasts radio ont été réalisés abordant des thématiques clés liées à l'emploi et aux réalités des mères célibataires en situation de vulnérabilité.
- 5400 vue atteints après une campagne de sponsoring

Cet action a permis :

- La valorisation de la parole des femmes en offrant un espace d'expression à des bénéficiaires souvent marginalisées, mettant en lumière leurs parcours, leurs défis et leurs stratégies de résilience.
- La sensibilisation et de plaidoyer : le format audio permet de toucher une audience variée et d'alimenter les réflexions sur l'inclusion des mères célibataires de manière générale et plus particulièrement dans le monde du travail.
- Un format innovant et accessible qui renforce la visibilité du projet et des enjeux portés, tout en contribuant à une narration plus inclusive des réalités vécues par les femmes accompagnées.

Contenus réutilisables : les podcasts peuvent être intégrés dans d'autres espaces (ateliers, événements, réseaux sociaux, formations), prolongeant ainsi leur utilité au-delà de la campagne initiale

En matière de suivi et évaluation, des actions prometteuses a été mise en place mais difficiles à mesurer de manière précise: La conception du projet met l'accent plus sur les activités que sur les résultats attendus, ce qui limite la lisibilité de la logique d'intervention et rend l'évaluation de certains aspects plus complexe. On constate l'absence d'indicateurs qualitatifs et quantitatifs permettant de mesurer les effets produits, ainsi qu'un manque de clarté dans les liens de causalité entre les activités mises en œuvre et les résultats escomptés. Par ailleurs, certains résultats sont formulés comme des actions à réaliser, plutôt que comme des changements à opérer.

3. CONCERNANT L'EFFICIENCE DU PROJET

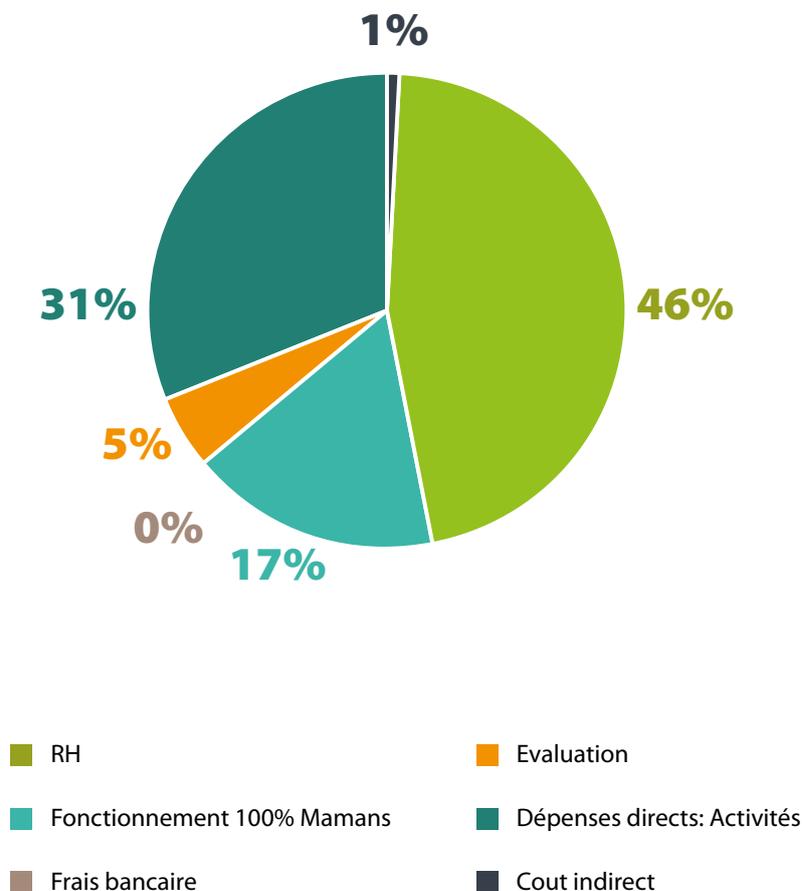
Nous examinons dans cette section si les moyens mobilisés pour réaliser le projet ont été utilisés de façon optimale. Il s'agit d'une appréciation globale de la mise en œuvre du projet du point de vue des ressources qui ont été utilisées.

QE7 : Dans quelle mesure les ressources ont été mobilisées et utilisées de façon optimale (au regard de leur quantité, de leur coût et du calendrier) pour permettre l'atteinte des résultats ?

A. UNE STRUCTURE COHÉRENTE DU BUDGET PRÉVISIONNEL TOTAL SUR UNE ANNÉE

Le schéma ci-dessous illustre une répartition globalement équilibrée du budget, avec une part importante allouée aux ressources humaines (46 %), dont une partie est directement mobilisée pour la mise en œuvre des activités, Cette rubrique est en grande partie cofinancée par l'association 100 % Mamans, ce qui constitue un levier important de pérennisation.. Les dépenses liées aux activités représentent 31 % du budget total, témoignant d'un ancrage opérationnel fort du projet.

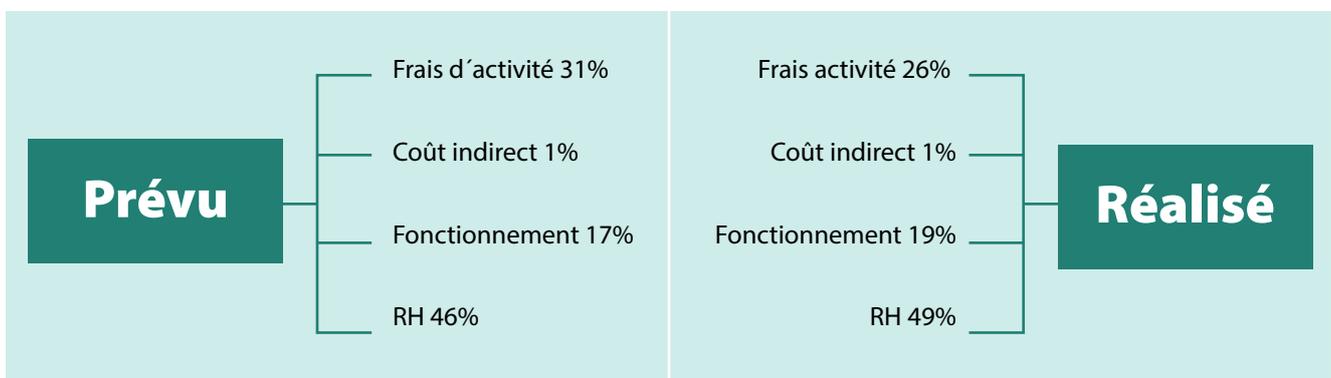
Par ailleurs, les frais de fonctionnement de l'organisation représentent 17 % du budget.



B. UNE RÉPARTITION DES DÉPENSES AJUSTÉE MAIS COHÉRENTE

La structure budgétaire réalisée reste globalement conforme aux prévisions, mais certains écarts sont à souligner :

- **Ressources humaines (RH)** : la part consacrée aux ressources humaines est passée de 46 % à 49 %. Cette légère augmentation s'explique par une mobilisation plus importante du personnel que prévu, en réponse à des besoins d'adaptation et de renforcement opérationnel rencontrés au cours de la mise en œuvre. Cette évolution reste cohérente avec la nature du projet, fortement centrée sur l'accompagnement des bénéficiaires.
- **Fonctionnement** : les dépenses de fonctionnement ont également légèrement augmenté (de 17 % à 19 %). Cette hausse peut s'expliquer par des charges une sous-estimation initiale de certains coûts liés au fonctionnement de l'organisation (le cas de la location du bureau).
- **Frais d'activité** : une baisse des frais alloués aux activités, passant de 31 % prévus à 26 % réalisés. Cette diminution reflète un redéploiement partiel des ressources vers les postes liés aux ressources humaines et au fonctionnement. Elle s'explique également par certaines contraintes rencontrées dans la mise en œuvre, notamment la non-utilisation de la totalité de la ligne budgétaire dédiée aux bourses, en raison d'une participation insuffisante des femmes au processus de formation, ayant conduit à la non attribution de ces bourses.
- **Coûts indirects** : La part reste stable à 1 %, confirmant une gestion rigoureuse de ces frais.



Budget prévu vs réalisé : une exécution globalement équilibrée

L'exécution budgétaire reste globalement maîtrisée, avec des ajustements modérés entre les postes prévus et réalisés. La légère hausse des dépenses liées aux ressources humaines et au fonctionnement s'est accompagnée d'une baisse relative des frais d'activités. Il est toutefois important de souligner que l'ensemble de ces ajustements ont été discutés et validés avec le partenaire du projet Xraxra, dans une logique de flexibilité adaptée aux réalités de mise en œuvre sur le terrain. Cela témoigne d'un pilotage budgétaire réactif et agile.

C. UNE ÉQUIPE RESTREINTE, ENGAGÉE MAIS SOUS PRESSION

La mise en œuvre du projet repose sur une équipe réduite mais fortement mobilisée. Si l'engagement et la motivation des membres sont indéniables, les compétences internes gagneraient à être renforcées pour répondre à la complexité du projet ainsi qu'à la diversité des besoins en formation et en accompagnement des femmes bénéficiaires. Le cumul des responsabilités crée une charge de travail importante, nécessitant une gestion rigoureuse des priorités.

Par ailleurs, la pression induite par le dispositif de suivi des indicateurs de performance, tel qu'exigé dans le cadre des projets de l'association, se fait fortement ressentir au sein de l'équipe. Cette pression est également perceptible chez les bénéficiaires, notamment lorsque les impératifs quantitatifs prennent le pas sur le processus de l'accompagnement. Ce contexte peut fragiliser la dynamique d'accompagnement socio-économique, pourtant au cœur de l'approche de l'association.

Le turnover sur des postes clés, comme celui de la technicienne d'insertion, impacte la continuité du travail d'accompagnement et limite la capacité à inscrire l'accompagnement dans une logique de suivi durable. Enfin, l'implication de l'équipe dans plusieurs projets portés simultanément par la structure contribue à accentuer cette pression, en réduisant la disponibilité et la concentration des efforts sur chaque action.

Il devient donc nécessaire d'investir dans le renforcement des capacités internes, de mieux adapter les outils de pilotage aux réalités de terrain, et de préserver un équilibre entre exigences de redevabilité et logique d'accompagnement des femmes bénéficiaires du projet.

D. UN SERVICE ADMINISTRATIF ET FINANCIER AGILE ET EFFICACE AU SERVICE DU PROJET

Le service administratif et financier de l'association est bien organisé et fonctionne selon des procédures internes claires et précis. La responsable administrative et financière, très expérimentée, assure un suivi budgétaire rigoureux, conforme aux règles légales et aux exigences des partenaires du projet. Sa maîtrise renforce la transparence et la bonne gestion du projet.

Ce service fait aussi preuve de flexibilité, notamment lors de l'organisation d'activités urgentes avec une capacités d'adaptation rapide aux besoins du projet tout en respectant les procédures de l'association et de ses partenaires.

4. CONCERNANT L'IMPACT DU PROJET

QE8 : Dans quelle mesure le projet a produit les effets attendus et des effets inattendus, positifs et négatifs ?

Dans cette section, nous explorons les effets à moyen et long terme sur les bénéficiaires, mettant en lumière la qualité et la durabilité des résultats obtenus. L'évaluation des effets porte sur le niveau d'insertion socio-professionnelle des femmes. Il est important de souligner que l'évaluation de l'impact va au-delà de la simple détermination du développement socio-économique des bénéficiaires, considérée comme les effets directs, mais vise également à identifier des effets indirects, notamment ceux que les bénéficiaires et leur entourage direct et indirect ont perçu peuvent percevoir au-delà de l'insertion socio-économique.

1. INSERTION PROFESSIONNELLE

Les données disponibles dans le cadre de ce projet montrent des résultats très faible en terme d'insertion professionnelle :

- 8 femmes ont été inséré professionnellement durant cette année dans le domaine de la restauration.
- En l'absence d'indicateur d'impact clairement défini, il n'est pas possible d'évaluer objectivement le niveau d'atteinte de cet objectif . Toutefois, au regard d'un public cible de 100 femmes, ce chiffre apparaît relativement faible et soulève des interrogations quant à l'efficacité du dispositif d'insertion mis en place.
- Une analyse plus approfondie des freins à l'insertion, des parcours des bénéficiaires, ainsi que des dynamiques du marché de l'emploi dans ce secteur serait nécessaire pour mieux comprendre les facteurs explicatifs de ce résultat :
 - Parmi les contraintes rencontrées par l'association, certaines relèvent de facteurs structurels, étroitement liés au contexte spécifique de la ville de Tanger. Le tissu économique local se caractérise par une certaine instabilité, avec des opportunités d'emploi limitées pour les femmes, en particulier celles ayant des enfants. Cette situation s'explique à la fois par la forte concurrence sur le marché du travail et par le manque d'opportunités économiques durables, dans un environnement marqué par la prédominance du travail saisonnier, notamment dans les secteurs du tourisme et de la restauration.
 - D'autres difficultés en matière d'insertion professionnelle découlent des limites de la logique d'intervention et des méthodes actuellement mises en œuvre par l'association. L'approche demeure parfois trop axée sur l'offre de formation, sans articulation suffisante avec les besoins réels du marché du travail ni avec des parcours d'insertion individualisés. De plus, la problématique de l'insertion n'est pas toujours abordée de manière holistique, prenant en compte l'ensemble des freins sociaux, économiques et personnels auxquels les bénéficiaires sont confrontés.

1.1 UNE FONCTION D'INTERMÉDIATION AVEC LES ENTREPRISES ENCORE À STRUCTURER

L'un des points faibles identifiés dans la mise en œuvre du projet concerne la relation avec le tissu économique local, notamment en ce qui concerne le rôle d'intermédiation avec les entreprises :

- La démarche d'insertion professionnelle repose encore majoritairement sur une logique d'offre, où les entreprises sont sollicitées à l'issue des formations, dans une recherche de débouchés pour les bénéficiaires. Cette approche limite les possibilités d'alignement entre les profils formés et les besoins réels du marché du travail.
- L'évaluatrice n'a pas identifié de diagnostic économique préalable dans le secteur de restauration, ni de cartographie actualisée des principaux employeurs au niveau de la ville de Tanger. L'absence de base de données structurée sur les acteurs économiques constitue un frein à la construction de partenariats stratégiques.
- Bien que des actions de sensibilisation et de plaidoyer aient été menées auprès des entreprises, ces initiatives restent essentiellement informatives et ne débouchent pas encore sur des partenariats durables et co-construits.
- La communication avec les secteurs économiques demeure limitée et peu structurée, alors même que le marché du travail présente des rigidités fortes, affectant particulièrement les femmes. Pour assurer une réelle valeur ajoutée dans son rôle d'intermédiaire, l'association doit renforcer ses capacités à dialoguer avec les entreprises et à anticiper leurs besoins.
- Malgré certaines initiatives ponctuelles, comme l'organisation de la rencontre sur l'emploi, la stratégie de communication reste dispersée et peu influente à moyen terme.

1.2 UNE ARTICULATION LIMITÉE AVEC L'ÉCOSYSTÈME INSTITUTIONNEL DE L'INSERTION PROFESSIONNELLE

Bien que l'ANAPEC soit identifiée comme un partenaire du projet, le partenariat reste limité dans sa portée et ses effets. Les échanges se concentrent essentiellement sur des actions ponctuelles de sensibilisation ou d'information, sans véritable co-construction de parcours d'insertion ou intégration structurelle entre les dispositifs de l'association et ceux de l'agence.

La collaboration ne couvre pas pleinement des volets stratégiques tels que la formation qualifiante, la validation des compétences acquises ou la création de passerelles concrètes vers les dispositifs publics d'accompagnement à l'emploi. En outre, aucun mécanisme d'échange d'informations régulier sur les évolutions du marché du travail ou les compétences recherchées n'a été mis en place, ce qui limite l'adaptation des parcours proposés.

Ce déficit de partenariat institutionnel s'explique en partie par la spécificité du public accompagné dans le cadre du projet – des femmes en situation de grande vulnérabilité, souvent en marge des dispositifs classiques d'insertion. Il s'agit principalement de mères célibataires et de femmes migrantes, généralement peu scolarisées, pour lesquelles les critères d'éligibilité aux programmes publics constituent un obstacle majeur à l'accès aux services d'accompagnement et à l'emploi.

1.3 UNE COORDINATION À RENFORCER ENTRE ACCOMPAGNEMENT SOCIAL ET PROFESSIONNEL POUR UNE INSERTION COHÉRENTE, CENTRÉE SUR LES BESOINS DES FEMMES

- L'analyse des parcours d'insertion révèle que les freins rencontrés par les bénéficiaires sont multiples et interdépendants : faible niveau de qualification, instabilité personnelle et familiale, précarité économique, ou encore discriminations liées au genre et au statut de migrante. Ces obstacles appellent une approche d'accompagnement globale, articulant de manière cohérente les deux pôles de l'association – le pôle social et le pôle professionnel. Or, les mécanismes actuels de coordination entre ces deux volets restent perfectibles, limitant la fluidité et la complémentarité des interventions. Il est nécessaire de renforcer la convergence des objectifs poursuivis par chaque service, en instaurant des espaces de concertation réguliers, des outils partagés et une vision commune du parcours d'accompagnement des femmes vers une meilleure insertion socio-professionnelle.
- Mettre l'intérêt des femmes au centre des priorités implique de dépasser une logique d'intervention en silos pour construire un accompagnement intégré, où le soutien psychosocial et l'appui à l'insertion professionnelle se renforcent mutuellement au service d'un même objectif : l'autonomisation durable des femmes.

2. ACCOMPAGNEMENT À ENTREPRENEURIAT

Les données disponibles dans le cadre du projet montrent des résultats satisfaisants quant à l'accompagnement à la création des AGRs :

- *Le guichet auto-emploi a accompagné 25 femmes dont 15 femmes subsahariens pour la création de leurs projets, soit un taux de réalisation de 125%.*
- *12 projets ont été financés, dont 8 projets dans le domaine de la cuisine (66,66%).*

LES FACTEURS FAVORISANT L'IMPACT EN MATIÈRE D'ACCOMPAGNEMENT À L'ENTREPRENARIAT

A. UN ACCOMPAGNEMENT DE PROXIMITÉ À STRUCTURER ET UN ACCOMPAGNEMENT ENTRE PAIRS À CRÉER

Les témoignages recueillis confirment la qualité de l'accompagnement de proximité proposé, tant pendant qu'après la phase de création d'activité. Ce suivi individualisé a permis de répondre aux besoins spécifiques des bénéficiaires et de renforcer leur confiance dans leur parcours entrepreneurial.

Toutefois, bien que l'approche soit personnalisée, l'absence d'un cadre structuré pour l'accompagnement limite parfois la continuité et la cohérence du soutien. Il serait pertinent de formaliser un socle commun d'accompagnement, intégrant des étapes clés et des outils partagés, tout en conservant la flexibilité nécessaire.

Par ailleurs, le développement de dynamiques de soutien entre pairs, notamment sous forme de groupes d'échange ou de mentorat entre femmes, pourrait constituer un levier complémentaire pour renforcer les capacités post-crédation et encourager l'apprentissage collectif.

B. ABSENCE DE SOUTIEN FINANCIER DIRECT DANS LE PROJET, COMPENSÉE PAR D'AUTRES DISPOSITIFS DE L'ASSOCIATION

La possibilité d'appuyer financièrement les projets des femmes à travers d'autres dispositifs portés par l'association constitue un levier important pour renforcer l'impact. Elle permet d'encourager les bénéficiaires à dépasser la phase d'idéation et à concrétiser leur projet entrepreneurial, en réduisant les freins liés au financement de démarrage. Ce soutien complémentaire renforce la motivation des femmes et augmente les chances de pérennisation des initiatives lancées.

3. UN ACCOMPAGNEMENT GLOBAL ET DES ATELIERS DE LIFE SKILLS POUR RENFORCER LE BIEN-ÊTRE ET L'ESTIME DE SOI DES MÈRES ACCOMPAGNÉES

Le projet se distingue par une approche globale qui répond aux multiples dimensions de la vulnérabilité vécue par les mères célibataires Marocaines et Subsahariennes. En plus de l'accompagnement à l'insertion socioprofessionnelle, l'association mobilise une offre étendue de services adaptés : accompagnement psychosocial, accès à une crèche, soutien juridique, appui médical, médiation familiale, etc.

Parmi les leviers les plus appréciés figurent les ateliers de life skills dispensés dans le cadre du projet. Ces modules, centrés sur le développement personnel, la gestion des émotions, la communication, et la confiance en soi, ont eu un impact déterminant sur les bénéficiaires. Ils ont permis à de nombreuses femmes de mieux se connaître, de renforcer leur estime d'elles-mêmes, et de se projeter plus sereinement dans un parcours d'insertion ou un projet d'activité génératrice de revenu.

Les témoignages recueillis lors de l'évaluation confirment que ces ateliers, combinés à un accompagnement psychosocial bienveillant et individualisé, ont constitué un point d'ancrage essentiel pour les bénéficiaires. L'équipe de 100 % Mamans, par son écoute, sa disponibilité et son engagement, a su créer un climat de confiance propice à la transformation personnelle.

« Les meilleurs moments que nous vivons, ce sont ceux passés dans les ateliers de life skills. Ils nous permettent de mettre de côté nos problèmes du quotidien et de nous recentrer sur nous-mêmes. »

Témoignage d'une bénéficiaires- femme subsaharienne

5. CONCERNANT LA DURABILITÉ

Le critère de durabilité examine les facteurs favorables et défavorables à la pérennité des effets du projet. Il s'intéresse au temps long et au devenir du projet au-delà de la période de financement. Nous prenons en compte la durabilité des effets sur les femmes accompagnées.

QE9: Dans quelle mesure les effets générés chez les femmes sont durables

De manière générale, le projet est appuyé sur plusieurs facteurs favorables à la durabilité des effets générés auprès des femmes accompagnées :

- **L'existence d'une demande forte et récurrente** de la part des femmes en situation de vulnérabilité, confirmant la pertinence des services proposés.
- **L'expérience et la capacité d'adaptation de l'association 100 % Mamans**, qui a su capitaliser sur son expertise dans l'accompagnement global des femmes.
- **La présence d'un lieu d'accueil physique identifié comme un espace ressource sécurisé**, ce qui contribue à créer un lien de confiance et une continuité dans la relation d'accompagnement.
- **Le bouche-à-oreille positif entre bénéficiaires**, qui témoigne de la valeur perçue de l'accompagnement : plusieurs femmes recommandent activement les services de l'association à leur entourage.
- **L'implication active de certaines bénéficiaires au-delà du parcours formel**, notamment à travers la participation à d'autres actions de l'association ou au brigade proposé par le service traiteur.

Cependant, la durabilité des effets reste fragile sur certains aspects, notamment en matière d'accès durable à l'emploi ou à l'auto-entrepreneuriat. Cette fragilité s'explique par plusieurs facteurs :

- **La précarité persistante des conditions de vie des femmes accompagnées**, marquées par des responsabilités familiales importantes et des freins psychosociaux.
- **L'absence de solutions de financement durables pour les AGRs des femmes**, qui limite la concrétisation ou la stabilisation de certaines initiatives.
- **Le manque de relais institutionnels adaptés à la spécificité du public accompagné**, ce qui complique l'ancrage à long terme dans les dispositifs classiques d'insertion professionnelle et d'économie sociale et solidaire.
- **L'insuffisance d'un accompagnement post-crédation structuré**, qui laisse certaines femmes en difficulté après la phase initiale d'appui.

QE10: Dans quelle mesure les effets générés chez les partenaires sont durables

La durabilité des effets du projet auprès des partenaires du projet peut être analysée à plusieurs niveaux complémentaires : la diversification des sources de financement, mais aussi l'institutionnalisation des pratiques, le positionnement stratégique, la circulation interne des compétences et l'évolution des modes de gouvernance.

1. DIVERSIFICATION DES SOURCES DE FINANCEMENT

L'association 100 % Mamans, disposent d'une base diversifiée de bailleurs (organisations internationales, institutions publiques, activités génératrices de revenus), ce qui constitue un facteur favorable de pérennité. Toutefois, une marge de progression subsiste dans l'anticipation des besoins de financement, la formalisation de la stratégie de levée de fonds, et la recherche de nouveaux partenaires pour consolider certaines actions, notamment en post-insertion.

2. CAPITALISATION ET TRANSMISSION DES PRATIQUES : UN LEVIER DE PÉRENNISATION

Les méthodes développées dans le cadre du projet : parcours d'accompagnement, ateliers de life skills, outils d'évaluation méritent d'être analysées et capitalisées à double titre : d'une part, comme leviers d'évolution des pratiques internes au sein de l'association, et d'autre part, pour leur potentiel de diffusion externe et de duplication dans d'autres contextes.

La formalisation de ces bonnes pratiques dans des documents de référence (procédures, guides méthodologiques, référentiels) permettrait de consolider leur inscription dans la durée et de favoriser leur dissémination. Certains exemples de fiche de capitalisation sont présentés en annexe.

3. UN POSITIONNEMENT DANS L'ÉCOSYSTÈME LOCAL EN COURS DE CONSOLIDATION

Le projet a contribué à renforcer la visibilité de l'association dans son environnement local, notamment à travers l'organisation de plusieurs événements publics valorisant son expertise dans l'accompagnement des femmes en situation de vulnérabilité, en particulier les mères célibataires marocaines et subsahariennes.

Cependant, le positionnement stratégique de l'association au sein des dynamiques collectives reste à consolider. Des opportunités existent pour développer des partenariats plus structurés avec les institutions publiques et les plateformes locales, en vue d'ancrer durablement ses pratiques dans les dispositifs d'insertion existants et de renforcer son rôle au sein de l'écosystème territorial.

La mission d'évaluation de la seconde phase du projet « Promouvoir des actions d'économie sociale et solidaire pour favoriser l'autonomie financière et sociale des femmes vulnérables de Tanger, Maroc » confirme la forte pertinence de cette initiative au regard des besoins spécifiques des femmes en situation de vulnérabilité dans la ville de Tanger. Le projet se distingue par son approche intégrée, combinant formation, insertion professionnelle, accompagnement à la création d'activités génératrices de revenus, ainsi qu'un appui global via les services du pôle social. À ce titre, il s'inscrit pleinement dans les orientations des politiques publiques sectorielles marocaines et en cohérence avec les priorités des acteurs de la coopération internationale.

La seconde phase du projet a permis de consolider les acquis de la première, avec un niveau de réalisation globalement satisfaisant au regard des objectifs fixés et des moyens mobilisés. En prenant en compte la spécificité du public cible – marqué par une fragilité psychosociale importante – le projet a su mettre en place un accompagnement efficace vers l'autonomisation socio-économique. Toutefois, pour mieux répondre à la diversité des profils et des parcours, il apparaît nécessaire de renforcer certains dispositifs d'accompagnement, en les rendant plus innovants, flexibles et adaptés aux besoins évolutifs des bénéficiaires.

L'évaluation a ainsi mis en lumière plusieurs axes d'amélioration à prendre en considération pour les prochaines phases du projet :

Concernant la pertinence et la cohérence du projet :

Recommandations	COMMENT ?
<p>Recommandation 1 : Clarifier les critères et étapes d'orientation initiale vers le pôle DFI dès l'accueil social, avec un diagnostic partagé entre les deux pôles.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Co-construction d'un référentiel d'orientation partagé : définir les critères d'orientation vers le pôle DFI (niveau de stabilité psychologique, motivation, autonomie dans la gestion du quotidien, disponibilité temporelle...). 2. Élaboration d'une grille d'évaluation permettant un diagnostic. 3. Intégration de la grille dans le parcours d'accueil.
<p>Recommandation 2 : Mettre en place un système digitalisé de collecte et d'analyse des données socio-économiques et professionnelles des bénéficiaires, facilitant la personnalisation des parcours, le suivi et le pilotage des actions du projet.</p>	<p>La mise en place de ce système pourra s'inspirer de la fiche itinéraire des bénéficiaires déjà existante, en capitalisant sur les éléments et les pratiques déjà éprouvés. Ce système doit permettre de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personnaliser les parcours d'accompagnement des femmes, • Suivre l'évolution individuelle dans le temps (insertion, réorientation, difficultés) • Piloter efficacement les activités du projet.

Recommandation 3 :
Renforcer la coordination entre le pôle social et le pôle DFI en organisant des réunions régulières entre les équipes, en utilisant des outils de suivi communs, et en désignant un référent unique pour chaque bénéficiaire, afin d'assurer un accompagnement cohérent et centré sur les besoins des femmes.

1. Développer des outils de suivi partagés :
 - o Mettre en place une fiche commune de suivi des bénéficiaires intégrant les dimensions sociales, économiques et professionnelles de leur parcours.
 - o Garantir un accès en temps réel à ces données pour les deux pôles via un support numérique sécurisé (ex. : drive partagé).
 - o Introduire un journal de bord interdisciplinaire permettant aux référents de documenter les étapes clés, alertes et recommandations relatives à chaque accompagnement.
2. Instaurer des temps de formation et d'alignement méthodologique :
 - o Organiser des ateliers internes pour favoriser l'échange de pratiques et l'harmonisation des référentiels d'intervention.
 - o Co-construire une vision commune de l'autonomisation des femmes, intégrant le bien-être psychosocial, la résilience sociale et le développement économique.
3. Créer un comité de coordination technique
 - o Mettre en place une instance regroupant des représentants des deux pôles chargée de superviser la coordination, d'identifier les synergies possibles et de proposer des ajustements en continu.

CONCERNANT L'EFFICACITÉ DU PROJET:

Recommandations	COMMENT ?
Recommandation 4 : renforcer l'offre de formation et d'accompagnement socio-économique des femmes.	<ul style="list-style-type: none">• Diversifier les filières (esthétique, et autres filières identifiées suite à la cartographie)• Adapter l'accompagnement aux profils spécifiques des femmes accompagnées (migrantes, jeunes mamans, femmes peu alphabétisées).• Renforcer les liens avec les entreprises via des stages, visites, forums métiers.
Recommandation 5 : Mettre en place un module commun de développement personnel (life skills / empowerment) accessible à toutes les bénéficiaires en amont de leur parcours, afin de renforcer l'estime de soi, la capacité de projection et l'aptitude à faire des choix.	Ce module, indépendant du dispositif G15, ne conditionne pas l'accès à une formation professionnelle et ne comporte aucune exigence de suivi de formation.
Recommandation 6 : Conceptualiser/Actualiser le parcours d'accompagnement à la création d'AGRs.	Structurer un parcours d'accompagnement à la création d'AGR clair et adapté à la réalité des femmes accompagnées, pour sécuriser et renforcer chaque étape de la création et de la consolidation d'une activité génératrice de revenus (AGR).
Recommandation 7 : Favoriser les dynamiques collectives et le partage entre pairs (les femmes bénéficiaires du projet)	Encourager les échanges entre femmes entrepreneures (actives et anciennes), via : <ul style="list-style-type: none">• Des rencontres régulières de retour d'expérience,• Des outils de communication simples (ex : groupes WhatsApp ou plateforme dédiée).

CONCERNANT L'EFFICIENCE DU PROJET:

Recommandations	COMMENT ?
Recommandation 8 : Améliorer la coordination interne et le climat de travail.	<ul style="list-style-type: none">• Définir les rôles et responsabilités de chaque membre de l'équipe de manière plus claire (révision des fiches de poste).• Mettre en place un espace de coordination régulier entre pôles (Recommandation 3).• Travailler sur le bien-être des équipes : temps d'équipe, reconnaissance, gestion du stress.
Recommandation 9 : Renforcement des capacités de l'équipe en instaurant un système de formation croisée entre pôles pour encourager la transversalité	Prévoir des plans de formation annuels autour : <ul style="list-style-type: none">• de la relation d'aide et posture professionnelle, de l'insertion, de l'accompagnement à l'entrepreneuriat• des outils de suivi-évaluation et d'accompagnement personnalisé.
Recommandation 10 : Organiser des activités extra-muros pour les femmes et l'équipe du projet.	Organisation des sorties, journées sportives, activités créatives) pour soutenir l'engagement et créer des espaces de confiance.

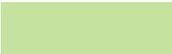
CONCERNANT L'IMPACT DU PROJET:

Recommandations	COMMENT ?
Recommandation 11 : Maintenir le lien avec les femmes post-accompagnement.	Créer une application mobile simple et accessible permettant : <ul style="list-style-type: none">• de diffuser des capsules de sensibilisation (droit au travail, violences, santé, entrepreneuriat),• de maintenir un lien communautaire,• d'envoyer des rappels, des invitations, ou des conseils.
Recommandation 12 : Capitaliser les parcours de femmes réussis.	Documenter et valoriser des témoignages, portraits, récits de réussite pour inspirer d'autres femmes, sensibiliser les partenaires, etc.

CONCERNANT LA DURABILITÉ DU PROJET:

Recommandations	COMMENT ?
Recommandation 13 : Consolider les partenariats institutionnels.	<ul style="list-style-type: none">• Identifier des points focaux dans les institutions clés (ANAPEC, INDH, Délégations ministérielles).• Intégrer les femmes accompagnées dans les dispositifs publics existants.• Proposer des rencontres régulières de dialogue multi-acteurs pour positionner l'association comme acteur clé.
Recommandation 14 : Formaliser les pratiques et outils du projet.	Réaliser un référentiel méthodologique du projet (accueil, orientation, accompagnement et suivi, évaluation) pour assurer la continuité, transférabilité et montée en compétence des nouveaux membres de l'équipe.

 Doivent être mises en œuvre dans les 3 à 6 mois. Impact significatif mais non bloquant à court terme

 Améliorations souhaitables à intégrer dans les 6 à 12 mois. Leur mise en œuvre renforcera l'efficacité globale.

La matrice de l'évaluation

Programme de la mission de terrain

Liste des personnes rencontrées dans le cadre de l'évaluation

Outils de collecte de données.

Fiches de capitalisation de certaines bonnes pratiques

Freins identifiés par les femmes rencontrées à la bonne mise en œuvre du projet entrepreneuriat des femmes accompagnées, Technique Speed Boat, Fréquence des mots, Focus groupe avec les femmes (marocaines et subsaharienne).

Motivations identifiés par les femmes rencontrées pour réussir leurs projets entrepreneuriaux des Technique Speed Boat, Fréquence des mots, Focus groupe avec les femmes (marocaines et subsaharienne).