

**ASK IMPACT**  
ADVICE SOCIAL KNOWLEDGE

## PROJET

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

### PHASE III

EVALUATION FINALE EXTERNE

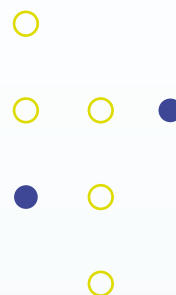
RAPPORT FINAL



Ajuntament de  
Barcelona

**la xixa**  
CREATIVE SOCIAL INNOVATION

# TABLE DES MATIÈRES



## Partie I. OBJET DE L'ÉVALUATION ..... 04

- 1) Analyse du contexte ..... 04
- 2) Présentation du projet et degré de complexité de l'objet de l'évaluation ..... 05
- 3) Les parties prenantes du projet ..... 08

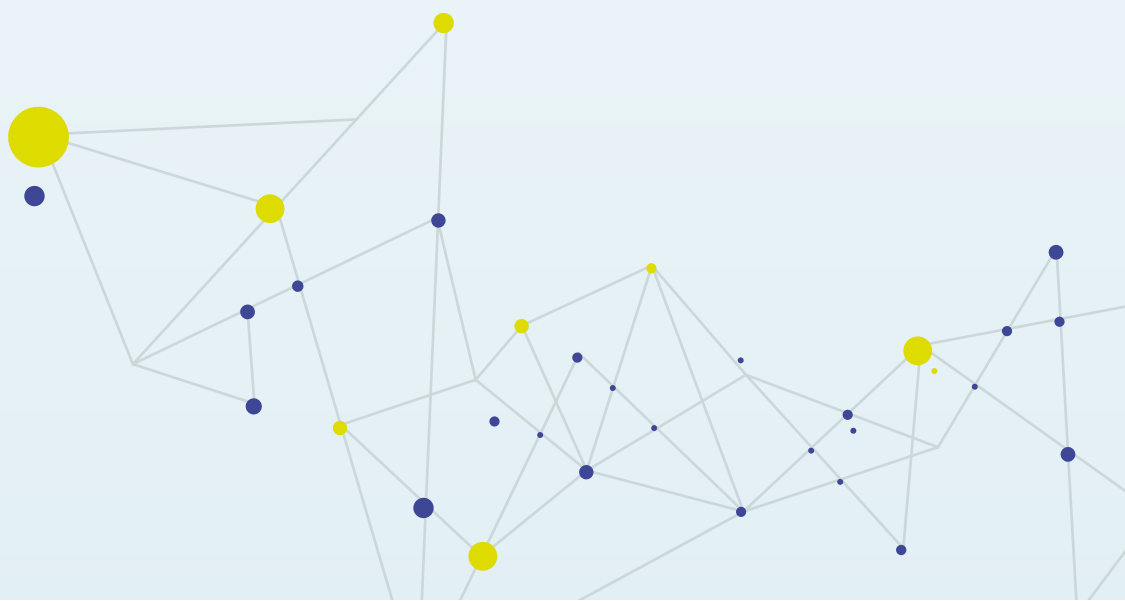
## Partie II. OBJECTIFS ET MÉTHODOLOGIE DE L'ÉVALUATION ..... 10

- 1) Enjeux, objectif et questions évaluatives ..... 10
- 2) Méthodologie de l'évaluation ..... 11
- 3) Les limites de l'évaluation ..... 13

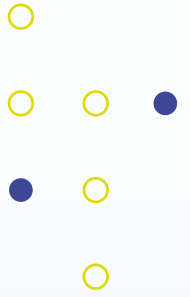
## PARTIE III. LES RÉSULTATS DE L'ÉVALUATION ..... 14

- 1) PERTINANCE ET CHOÉRENCE ..... 14
- 2) EFFICACITÉ ..... 18
- 3) EFFICIENCE ..... 28
- 4) IMPACT ..... 31
- 5) DURABILITÉ ..... 36

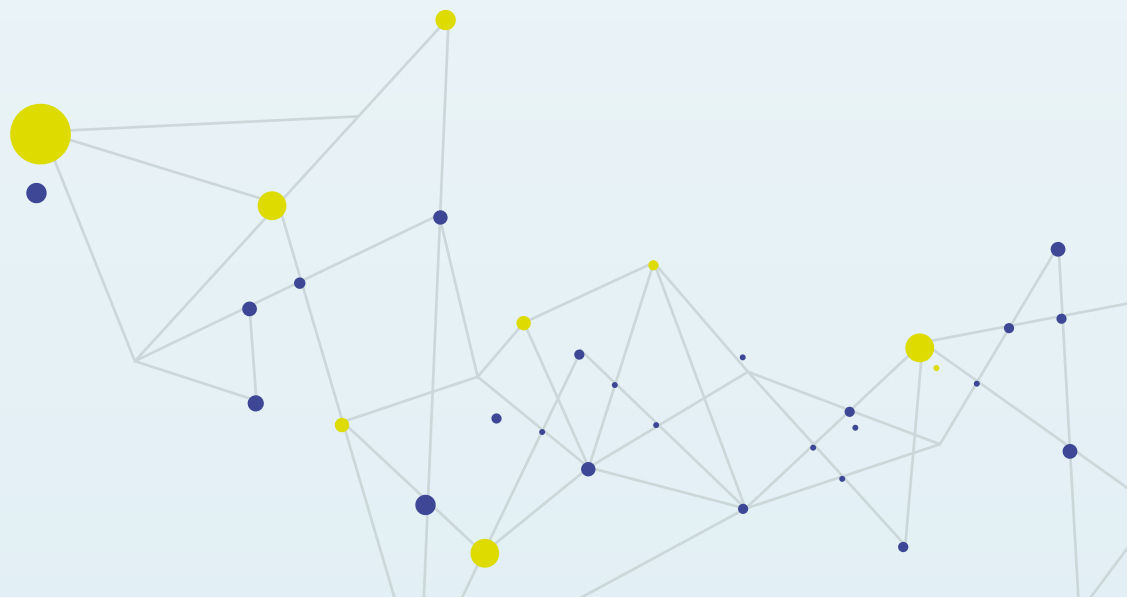
## PARTIE IV. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS ..... 38



## SIGLES ET ABRÉVIATIONS



|        |                                                                 |
|--------|-----------------------------------------------------------------|
| ANAPEC | Agence nationale de promotion de l'emploi et des compétences    |
| OCDE   | Organisation pour la Coopération et le Développement Économique |
| PTF    | Partenaires techniques et financiers                            |
| PT     | Partenaire Technique                                            |
| QE     | Question évaluative                                             |
| TdR    | Termes de Référence                                             |
| HCP    | Haut-Commissariat au Plan                                       |





## 1) Analyse du contexte

Le projet s'inscrit dans un contexte national marqué par des inégalités persistantes en matière d'insertion socio-économique des femmes, malgré des progrès en matière d'éducation et de transformation sociale. Au Maroc, les femmes représentent 18'295 millions de personnes en 2024<sup>1</sup>, soit une part légèrement supérieure à celle des hommes. Toutefois, leur participation économique reste limitée : le taux d'activité des femmes s'élève à 22,2 % contre 68,6 % pour les hommes, et seulement 33,9 % des femmes diplômées participent au marché du travail.

Ces écarts varient selon le statut matrimonial :

- 41,3 % pour les femmes divorcées,
- 27,8 % pour les femmes célibataires,
- 14,8 % pour les femmes mariées.

Par ailleurs, **les ménages dirigés par une femme représentent 19,2 % des foyers**, traduisant des mutations sociales importantes mais aussi des responsabilités élevées dans des contextes de vulnérabilité.

### 1.1. *Vulnérabilités spécifiques des femmes ciblées*

Les mères célibataires constituent un groupe particulièrement vulnérable. Selon un rapport de 2024 de la coalition associative pour la défense des droits des mères ccélibataires, sur 1.425 mères célibataires concernées par l'étude, aucune n'avait bénéficié de l'aide sociale directe lors de son lancement fin 2023. Cette exclusion s'explique notamment par l'absence de reconnaissance administrative des familles monoparentales et par des critères d'éligibilité inadaptés. En matière d'insertion professionnelle, les données sont particulièrement révélatrices : sur 1359 mères accompagnées, seules 66 ont accédé à un emploi formel avec couverture CNSS, les autres restant dans des emplois précaires . Les femmes migrantes font face à une triple marginalisation (sociale, juridique et institutionnelle), souvent liée à des parcours migratoires marqués par des violences et une forte précarité.

### 1.2. *L'écosystème associatif à Tanger*

L'écosystème associatif à Tanger s'est progressivement structuré autour de plusieurs acteurs complémentaires, intervenant sur différents volets de l'accompagnement des publics vulnérables. L'Association 100% Mamans constitue aujourd'hui **la principale structure dédiée spécifiquement aux mères célibataires dans le nord du Maroc**.

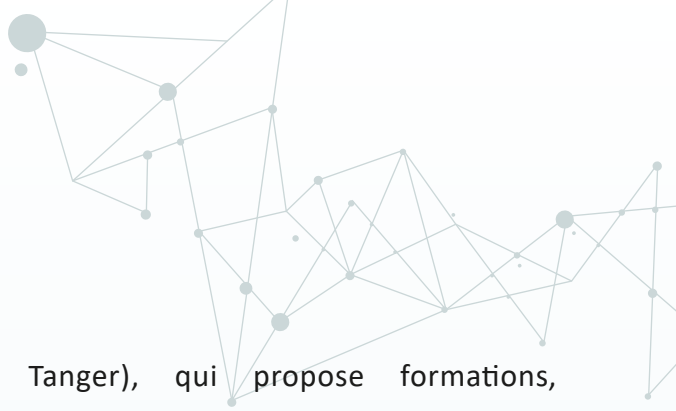
D'autres structures participent à cet écosystème<sup>2</sup>:

- Association Darna, reconnue d'utilité publique.
- Raouabit Assadaka, engagée dans l'inclusion sociale et économique des femmes migrantes et des familles défavorisées ;

<sup>1</sup>Données du HCP, 2024

<sup>2</sup>En absence d'une cartographie des acteurs de l'écosystème associatif à Tanger, cette liste est à titre indicatif et non exhaustif.

## PARTIE I. OBJET DE L'ÉVALUATION



- Union de l'Action Féministe (section Tanger), qui propose formations, accompagnement juridique et psychosocial.
- Solidarité Notre-Dame de Tanger, spécialisée dans l'accueil et l'accompagnement de femmes migrantes en situation de grande vulnérabilité.
- Etc.

### Une dynamique de coordination et de plaidoyer

Plusieurs organisations se sont structurées en réseau à travers l'**Alliance associative pour les droits des mères célibataires et leurs enfants**, qui regroupe plusieurs acteurs nationaux : 100% Mamans, INSAF, Solidarité Féminine, UAF, FLDF, etc.

### 1.3. *Dynamiques économiques locales et opportunités*

Les données officielles du HCP issues de la Cartographie des établissements économiques 2023/2024 révèlent que les femmes représentent près du tiers (30,7 %) de l'emploi permanent dans les établissements à but lucratif de la région Tanger-Tétouan-Al Hoceima, avec des proportions beaucoup plus élevées dans deux secteurs clés : l'industrie (39,1 % des effectifs) et les services (34 %). Ces deux secteurs concentrent plus de 73 % de l'emploi féminin régional. Dans la province de Tanger-Assilah, les femmes dirigent 13,6 % des établissements économiques (taux le plus élevé de la région), avec une présence marquée dans les services (16,3 %) et l'industrie (14,5 %). Les besoins en recrutement identifiés par l'ANAPÉC en novembre 2025 confirment ces tendances : plus de 6 000 postes sont à pourvoir en 2025 dans les zones industrielles périphériques de Tanger, principalement dans six secteurs porteurs :

- Industrie automobile et ses composants,
- Logistique et services portuaires,
- Textile et confection,
- Services aériens,
- Métiers techniques de haute précision,
- Nouvelles professions liées au virage vers les véhicules électriques.

Le contexte met en évidence un écart important entre les dynamiques économiques favorables et la faible inclusion des femmes vulnérables dans le marché du travail formel. Dans ce cadre, le projet apparaît pertinent en proposant une approche intégrée visant à lever les freins structurels à l'insertion, en agissant à la fois sur les compétences, l'accompagnement psychosocial et l'accès aux opportunités économiques.

## 2) **Présentation du projet et degré de complexité de l'objet de l'évaluation**

### 2.1. *Dynamiques économiques locales et opportunités*

L'ensemble des parties prenantes citées en 1.2.3. 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. Ce projet s'inscrit dans une logique d'accompagnement intégré visant à favoriser l'autonomisation économique et sociale d'un public particulièrement exposé à la précarité et à l'exclusion. La troisième phase du projet s'est déroulée du **1er janvier 2025 au 31 janvier 2026**, avec un budget global de **87'009,63 EUR**, dont 58,8 % ont été financés par la Mairie de Barcelone, soit un montant de **50'297,58 EUR**.

## PARTIE I. OBJET DE L'ÉVALUATION



Le projet est structuré comme suit :

| Niveau                     | Description                                                                                                                                                   | Activités                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Objectif spécifique</b> | <b>Contribuer à accroître les opportunités socio-professionnelles de 100 mères célibataires et autres femmes vulnérables de la ville de Tanger.</b>           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Résultat 1</b>          | Augmentation des compétences et capacités personnelles et professionnelles de 100 femmes en situation de vulnérabilité                                        | A.1.1 Identification de 100 femmes vulnérables<br>A.1.2 Renforcement des compétences transversales et définition de projets professionnels (méthodologie SELFEE)<br>A.1.3 Mise en place de formations en restauration (cuisine, pâtisserie, room service)                                                |
| <b>Résultat 2</b>          | Mobilisation du secteur privé de la ville de Tanger afin de favoriser une insertion professionnelle digne et durable des femmes en situation de vulnérabilité | A.2.1 Insertion professionnelle dans le secteur restauration/hôtellerie et suivi post-insertion pendant 6 mois<br>A.2.2 Accompagnement de 20 femmes à la création de leur propre projet d'entreprise                                                                                                     |
| <b>Résultat 3</b>          | Mise en œuvre d'actions de sensibilisation et de plaidoyer pour garantir la pérennité du projet                                                               | A.3.1 Réunions bilatérales avec acteurs publics et privés<br>A.3.2 Organisation d'un Forum emploi<br>A.3.3 Sensibilisation des mères salariées<br>A.3.4 Création et représentation du Théâtre Forum<br>A.3.5 Création de 6 podcasts sur l'emploi<br>A.3.6 Sensibilisation de la population de Barcelone. |



### 2.2. Degré de complexité de l'objet de l'évaluation

L'analyse du projet met en évidence un niveau de complexité élevé, caractéristique des interventions ciblant des populations en situation de vulnérabilité et visant des changements à la fois individuels, économiques et sociaux. Cette complexité se manifeste à plusieurs niveaux :

- **Complexité structurelle** : le projet mobilise une diversité d'acteurs (association porteuse, partenaires techniques internationaux, acteurs publics, secteur privé), impliquant une coordination multi-acteurs. Il s'inscrit également à l'interface de plusieurs niveaux d'intervention (accompagnement individuel, insertion économique et plaidoyer).

- **Complexité programmatique** : le projet repose sur une approche intégrée combinant plusieurs dimensions interdépendantes : accompagnement psychosocial, renforcement des compétences, formation technique, insertion professionnelle et sensibilisation.

- **Complexité des parcours des bénéficiaires** : les bénéficiaires présentent des profils hétérogènes, marqués par des vulnérabilités multiples (précarité économique, isolement social, contraintes familiales, stigmatisation). Cela nécessite des parcours d'accompagnement individualisés et flexibles, adaptés aux capacités et aux besoins évolutifs des femmes.

- **Complexité contextuelle** : le projet évolue dans un contexte marqué par :

- Des normes sociales et de genre contraignantes.
- Un accès limité à l'emploi formel pour les femmes vulnérables.
- Une faible reconnaissance des mères célibataires.
- Et des contraintes structurelles du marché du travail local.

- **Complexité des changements visés** : le projet ambitionne de produire des changements à plusieurs niveaux :

- Individuels (autonomie, confiance, compétences),
- Économiques (accès à l'emploi ou à l'auto-emploi),
- Sociaux (réduction de la stigmatisation, évolution des perceptions).

Le projet se caractérise par une **complexité multidimensionnelle**, liée à la fois à la nature du public cible, à la diversité des actions mises en œuvre et à l'ambition de transformation sociale poursuivie. Cette complexité nécessite une forte capacité d'adaptation, une coordination efficace entre les acteurs et une approche flexible centrée sur les besoins des bénéficiaires.



### 3) Les parties prenantes du projet

Le projet «Promouvoir des actions d'économie sociale et solidaire pour favoriser l'autonomie financière et sociale des femmes vulnérables de Tanger, Maroc» s'appuie sur un ensemble d'acteurs complémentaires, incluant des organisations de mise en œuvre, des partenaires techniques et des bénéficiaires. Cette diversité de parties prenantes contribue à la mise en œuvre d'une approche intégrée, combinant accompagnement social, insertion professionnelle et plaidoyer.

#### **- Les bénéficiaires (titulaires de droits)**

Les principales bénéficiaires du projet sont :

- Les mères célibataires en situation de vulnérabilité,
- Les femmes migrantes,
- Les travailleuses du sexe,
- Ainsi que leurs enfants.

Ces femmes sont au cœur du dispositif et bénéficient d'un accompagnement global visant leur autonomisation socio-économique. Elles participent activement aux différentes activités (accompagnement psychosocial, formations, insertion, plaidoyer), et jouent un rôle croissant dans la dynamique du projet, notamment à travers des espaces d'expression (théâtre forum, Podcasts etc.).

#### **- Association 100% Mamans – Porteur du projet**

Créée en 2006 à Tanger, l'association 100% Mamans est l'acteur principal de mise en œuvre du projet. Elle œuvre pour la défense des droits des mères célibataires et de leurs enfants, ainsi que pour leur inclusion sociale et économique.

Son intervention repose sur une approche globale et intégrée, articulée autour :

- D'un accompagnement psychosocial,
- De dispositifs d'insertion socio-professionnelle,
- D'actions de plaidoyer et de sensibilisation.

L'association mobilise une équipe pluridisciplinaire (travailleurs sociaux, formateurs, chargés de projet) ainsi qu'un réseau de bénévoles. Elle joue un rôle central dans la coordination des activités, l'accompagnement des bénéficiaires et le développement de partenariats locaux.

#### **- Xarxa de Consum Solidari – Partenaire Technique et Financier (PTF)**

Xarxa de Consum Solidari est une organisation engagée dans la transformation sociale à travers la promotion d'alternatives économiques solidaires. Elle intervient comme partenaire de coopération internationale, apportant un appui stratégique et financier au projet.

Son rôle inclut :

- Le soutien à la mise en œuvre du projet,
- L'intégration d'une approche de justice globale et de solidarité internationale,
- La contribution aux actions de sensibilisation et de plaidoyer, notamment dans le contexte Nord-Sud.

## PARTIE I. OBJET DE L'ÉVALUATION

### - *La Xixa Creative Social Innovation – Partenaire Technique (PT)*

La Xixa est une organisation spécialisée dans l'innovation sociale créative. Elle intervient principalement sur les dimensions de sensibilisation, participation et transformation sociale, à travers des approches artistiques et participatives.

Dans le cadre du projet, son rôle porte notamment sur :

- La mise en œuvre d'outils participatifs (théâtre forum, ateliers créatifs),
- Le renforcement des capacités des bénéficiaires,
- La contribution aux actions de plaidoyer et de sensibilisation.

### - *Acteurs institutionnels et partenaires locaux*

Le projet mobilise également un ensemble d'acteurs locaux et institutionnels, jouant un rôle dans l'insertion professionnelle et l'accompagnement des bénéficiaires, notamment :

- Des entreprises locales, impliquées dans les dynamiques d'insertion,
- Des organismes publics d'emploi (notamment l'ANAPEC),
- Des structures de formation et partenaires associatifs.

Ces acteurs contribuent à la mise en relation avec le marché du travail, à l'accès à des opportunités économiques et à l'ancrage territorial du projet.

***Cette configuration multi-acteurs constitue un levier important pour la mise en œuvre du projet, favorisant la complémentarité des interventions et la cohérence des actions menées en faveur de l'insertion socio-professionnelle des femmes en situation de vulnérabilité.***



### 1) Enjeux, objectif et questions évaluatives

#### 1.1. Enjeux de l'évaluation

L'évaluation ne se limite pas à une analyse de la mise en œuvre des activités, mais cherche à apprécier dans quelle mesure le projet a permis de produire **des changements durables dans les trajectoires de vie des bénéficiaires**, tout en contribuant à l'amélioration de leur environnement socio-économique.

L'évaluation répond à trois enjeux principaux :

- **Un enjeu de redevabilité** : l'évaluation vise à rendre compte aux bailleurs, aux partenaires et aux parties prenantes des résultats obtenus, en analysant la pertinence, la cohérence et la qualité des stratégies mises en œuvre. Elle permet également d'apprécier la valeur ajoutée de l'approche intégrée combinant accompagnement social, insertion économique et plaidoyer.
- **Un enjeu d'apprentissage** : l'évaluation a pour objectif d'identifier les enseignements clés issus de la mise en œuvre du projet, notamment les bonnes pratiques, les difficultés rencontrées et les ajustements opérés. Elle vise à mieux comprendre les facteurs ayant favorisé ou limité l'autonomisation des femmes, ainsi que les dynamiques d'insertion socio-professionnelle.
- **Un enjeu de prospective et d'aide à la décision** : l'évaluation doit également éclairer les perspectives futures, en identifiant les leviers de durabilité des résultats et les conditions nécessaires à la pérennisation des actions. Elle constitue ainsi un outil d'aide à la décision pour orienter les futures interventions et renforcer l'impact des programmes à venir.

#### 1.2. Objectifs de l'évaluation

Au regard de ces enjeux, l'évaluation poursuit deux objectifs principaux :

**1. Une évaluation rétrospective et sommative** : fondée sur les critères du CAD de l'OCDE (pertinence, cohérence, efficacité, efficience, impact et durabilité), elle vise à analyser les résultats atteints et les effets du projet au regard de ses objectifs initiaux et de son contexte d'intervention.

**2. Une évaluation prospective et formative** : orientée vers l'apprentissage, elle vise à formuler des recommandations opérationnelles et stratégiques pour améliorer les futures interventions, notamment en matière d'accompagnement, d'insertion professionnelle et de développement de l'économie sociale et solidaire.



### 1.3. Questions évaluatives<sup>3</sup>

L'évaluation s'articule autour des principales questions suivantes :

- Dans quelle mesure le projet a-t-il répondu aux besoins des femmes vulnérables en termes de renforcement des capacités et d'accès à l'emploi ?
- Dans quelle mesure les activités mises en œuvre ont-elles permis une insertion socio-professionnelle durable ?
- Quelle est la cohérence et l'articulation entre les différentes composantes du projet (accompagnement, formation, insertion, plaidoyer) ?
- Les ressources mobilisées ont-elles été utilisées de manière efficiente au regard des résultats obtenus ?
- Quels sont les effets du projet sur l'autonomisation économique et sociale des bénéficiaires ?
- Dans quelle mesure les actions de sensibilisation et de plaidoyer ont-elles contribué à améliorer l'environnement d'insertion des femmes ?
- Quelles sont les conditions de durabilité des résultats obtenus ?

## 2) Méthodologie de l'évaluation

L'évaluation a été conduite à partir **d'une matrice évaluative structurée** autour de quatre dimensions complémentaires :

- **Les principaux critères d'évaluation utilisés par l'OCDE** : pertinence, cohérence, efficacité, efficience, impact et durabilité. Ces critères constituent le socle commun de l'analyse de performance et permettent une appréciation globale et comparative.
- **Les questions évaluatives** : déclinées à partir des critères d'évaluation et présentées dans les termes de référence, elles guident l'analyse en ciblant des aspects spécifiques du projet.
- **Les critères d'appréciation** : définis pour chaque question évaluative, ils précisent les éléments concrets à observer (taux de réalisation, existence d'outils de coordination, témoignages de changement, etc.) et servent de grille de lecture pour qualifier les constats.
- **Les méthodes de collecte de données** : adaptées à chaque critère d'appréciation, elles combinent analyse documentaire, entretiens individuels, focus groups, atelier Most Significant Change (MSC), salle d'opération et observations directes, afin de produire une analyse robuste et triangulée.

<sup>3</sup> Voir matrice des questions évaluatives en annexe.

### 2.1. Collecte des données secondaires<sup>4</sup>

L'évaluation repose sur une revue systématique des documents suivants :

- Documents de projet (note conceptuelle, cadre logique, chronogramme, budget, base de données bénéficiaires, base donnée des abandants).
- Rapports d'avancement intermédiaires et final de la phase III, rapport financier.
- Outils de suivi individualisé (fiches itinéraires des bénéficiaires).
- Manuel des formateurs (méthodologie SELFEE) et supports de communication (campagnes, podcasts).

### 2.2. Analyse des sources primaires<sup>5</sup>

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

- **Entretiens individuels**
  - o Entretiens « key informants » (1h à 1h30) : réalisés avec la direction de 100% Mamans, le coordinateur du projet et la référente de Xarxa de Consum Solidari..
  - o Entretiens courts (45 min) : menés avec l'équipe du projet, les partenaires institutionnels (ANAPÉC), les entreprises partenaires.
- **Focus groups thématiques** : deux focus groups ont été organisés :
  1. Femmes marocaines et subsahariennes ayant participé au projet
  2. Femmes marocaines et subsahariennes en cours de formation.
- **Atelier Most Significant Change (MSC)** : l'atelier MSC a réuni l'équipe large du projet.
- **Salle d'opération – Analyse des abandons<sup>6</sup>** : pour pallier les difficultés de contact avec les bénéficiaires, notamment celles ayant abandonné le parcours ou n'ayant pas pu participer aux focus groupes, un dispositif dédié a été mis en place.

<sup>4</sup>Liste détaillée en annexe

<sup>5</sup>Tableau détaillé en annexe

<sup>6</sup>Analyse Abandon- résultats de la salle d'opération en annexe



### 3) Les limites de l'évaluation

- L'évaluation a été confrontée à une faible disponibilité de données qualitatives formalisées, notamment en ce qui concerne les effets et les changements observés chez les bénéficiaires. L'absence de rapports documentant de manière structurée ces dimensions a conduit à s'appuyer principalement sur les données collectées directement sur le terrain (entretiens, focus groupes, ateliers MSC, salle d'opération).

***Cette situation a limité les possibilités de triangulation des sources, pourtant essentielles pour renforcer la robustesse des analyses qualitatives.***

- Le nombre de bénéficiaires ayant participé aux focus groupes et entretiens téléphoniques est resté relativement limité. Malgré les efforts d'adaptation méthodologique (organisation anticipée des séances avant la période du Ramadan, diversification des modalités de collecte), la participation n'a pas permis de couvrir l'ensemble de la diversité des profils.

- De même, le nombre d'entreprises contactées dans le cadre de l'évaluation est resté restreint, ce qui limite la profondeur de l'analyse concernant les dynamiques de partenariat et les perceptions du secteur privé.

Compte tenu de ces différentes contraintes, les constats présentés dans ce rapport doivent être considérés comme partiels, notamment sur certaines dimensions qualitatives et sur l'analyse fine des parcours.

Toutefois, l'évaluation repose sur un croisement rigoureux des données disponibles, combinant sources documentaires, données quantitatives et retours de terrain. À ce titre, les conclusions et enseignements formulés demeurent solides, cohérents et représentatifs des tendances observées.





### 1) PERTINANCE ET CHOÉRENCE

**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).

Les résultats présentés ci-dessous reposent sur l'analyse documentaire et les entretiens réalisés avec les principales parties prenantes. Les conclusions s'appuient sur une analyse croisée des données qualitatives et quantitatives collectées dans le cadre de l'évaluation.

#### **Cohérence avec les politiques publiques et l'écosystème d'acteurs**

Le projet s'inscrit dans les priorités internationales définies par les Objectifs de Développement Durable (ODD) :

- Il contribue directement à l'ODD 5 relatif à l'égalité entre les sexes, en renforçant l'autonomisation économique des femmes vulnérables.
- Il participe également à l'ODD 8 portant sur le travail décent et la croissance économique, à travers l'amélioration de l'employabilité et l'accès à l'emploi ou à l'auto-emploi.
- Il contribue à l'ODD 10 sur la réduction des inégalités, en ciblant spécifiquement des femmes en situation de vulnérabilité sociale et économique.
- Enfin, il s'inscrit dans l'ODD 4 relatif à une éducation de qualité tout au long de la vie, en favorisant l'accès à la formation professionnelle et le développement de compétences.

Par ailleurs, le projet s'inscrit dans les orientations nationales marocaines en matière d'insertion socio-professionnelle et d'autonomisation économique des femmes. Il est cohérent avec la Stratégie Nationale de l'Emploi, qui vise à améliorer l'employabilité des populations vulnérables et à réduire les inégalités entre les sexes.

Le projet est également complémentaire des dispositifs publics existants tels que l'ANAPEC, l'OFPPT, l'INDH ou les programmes de financement comme Intelaka et Forsa. Toutefois, ces dispositifs prennent encore peu en compte les besoins spécifiques des mères célibataires, notamment en matière de garde d'enfants et de flexibilité des parcours. Le projet vient ainsi combler un vide en proposant un accompagnement ciblé pour cette population très marginalisées ( les mères célibataires).

« Ce projet est pertinent parce qu'il prend en compte la réalité sociale des mères célibataires. Les dispositifs classiques ne proposent pas cet accompagnement global. »

*Témoignages partenaires*

L'intervention est également cohérente avec les actions des partenaires techniques et financiers intervenant dans le domaine de l'insertion socio-professionnelle des femmes, notamment la Xarxa de Consum Solidari et d'autres organisations soutenant l'autonomisation économique des femmes



#### **Alignement avec les besoins prioritaires des bénéficiaires**

La pertinence du projet se manifeste d'abord par son adéquation avec les besoins prioritaires des mères célibataires marocaines et des femmes migrantes en situation de vulnérabilité. L'analyse documentaire ainsi que les entretiens confirment que ces femmes font face à des obstacles multiples à l'insertion socio-professionnelle, notamment la précarité économique, la responsabilité de la garde des enfants, le faible niveau de qualification, l'absence de réseau professionnel et, pour les femmes migrantes, des difficultés administratives et linguistiques.

« J'avais très souffert avant de venir à l'association »

*Extrait du discours d'une bénéficiaires-Focus Groupe*

Le projet répond directement à ces contraintes en proposant une approche intégrée combinant accompagnement social, formation professionnelle, insertion professionnelle et appui à l'entrepreneuriat. Cette approche vise à lever simultanément les freins sociaux et économiques à l'autonomisation des bénéficiaires.

Les parties prenantes interrogées dans le cadre de cette évaluation soulignent que « le projet répond à un besoin réel d'accompagnement holistique des mères célibataires, qui ne peuvent accéder à l'emploi sans un soutien social et professionnel simultané ». Entretiens approfondis « key informant »

La forte mobilisation des bénéficiaires au début du parcours pour les activités proposées confirment la pertinence du ciblage et la cohérence de l'intervention avec les besoins identifiés.

#### **Cohérence de la logique d'intervention avec les réalités du terrain**

La conception du projet repose sur une compréhension globale des défis rencontrés par les mères célibataires. La logique d'intervention s'appuie sur l'hypothèse que l'accès durable à l'emploi nécessite un accompagnement progressif incluant la stabilisation sociale, le développement de compétences, l'orientation professionnelle et l'accès à des opportunités économiques.



## LOGIQUE D'INTERVENTION DU PROJET

Renforcement socio-économique des mères célibataires vulnérables à Tanger

### 1) Identification et Orientation

- Accueil pole social
- Orientation par associations, hôpitaux, autres bénéficiaires
- Écoute, identification des besoins et situation socio-professionnelle
- Orientation vers formation/Insertion

### 2) Renforcement des Compétences Personnelles

- Ateliers socio-émotionnels
- Compétences transversales (SELFEE)
- Compétences transversales (SELFEE)
- Théâtre social

### 3) Formation Professionnelle

- Formation en restauration (40 femmes)
- 300 heures - 3 mois
- 5 heures/jour

### 4) Accompagnement à l'Entrepreneuriat

- 20 femmes 23 FEMMES
- Formation au business modèle
- Appui à la création juridique
- Programme Incorpora

### 5) Insertion Professionnelle

- Accès à l'emploi
- Mobilisation des entreprises
- Suivi post-formation

### 6) Sensibilisation & Plaidoyer

- Réunions bilatérales (privés/public)
- Forums emploi
- Conférences de plaidoyer et sensibilisation

### 7) Résultats Attendus

- Femmes formées et insérées
- Insertion des femmes dans l'auto-emploi où marché formel
- Acquisition de compétences socio-émotionnelles et transversales
- Meilleur accès des femmes aux droits des femmes/des enfants
- Femmes formées et insérées
- Insertion des femmes dans l'auto-emploi où marche formel
- Employabilité et opportunités économiques économes/des enfants
- Meilleur accès des femmes aux droits des femmes/des enfants

### 8) Impact Attendu

- Réduction des inégalités de genre
- Autonomisation socio-économique des mères célibataires



### PARTIE III. LES RÉSULTATS DE L'ÉVALUATION



Le projet combine ainsi plusieurs leviers complémentaires :

- Accompagnement social individualisé
- Formations professionnelles adaptées
- Appui à l'insertion professionnelle
- Accompagnement en entrepreneurial
- Sensibilisation et plaidoyer

Cette articulation renforce la pertinence du projet en répondant aux besoins multidimensionnels des bénéficiaires.

L'évaluation montre que cette approche reste parfois standardisée et ne prend pas toujours en compte les différences de profils entre les femmes, notamment selon leur situation familiale, leur niveau de compétences ou leur situation socio-émotionnelle.

#### **Degré de participation et d'appropriation des parties prenantes**

La conception du projet s'est appuyée sur l'expertise de l'association porteuse, qui dispose d'une longue expérience dans l'accompagnement des mères célibataires. Les partenaires techniques et financiers ont également contribué à la définition des orientations stratégiques.

Cependant, l'évaluation montre que l'implication directe des bénéficiaires dans la phase de conception est restée limitée. Les besoins ont principalement été identifiés sur la base de l'expérience institutionnelle et des données existantes, plutôt que par une consultation systématique des femmes accompagnées.

Selon les entretiens réalisés avec les parties prenantes stratégiques, la spécialisation de l'association constitue une valeur ajoutée importante du projet, notamment à travers l'offre intégrée de services juridiques et sociaux. La mise à disposition d'un accompagnement juridique, d'un suivi social et de services adaptés tels que la crèche permet de répondre aux contraintes spécifiques des mères célibataires. Entretiens approfondis « key informant »

Par ailleurs, l'absence d'un système d'information centralisé<sup>7</sup> et d'une analyse structurée des profils limite la capacité du projet à adapter en continu les activités aux besoins spécifiques. L'orientation des bénéficiaires vers les activités du pôle formation et insertion professionnelle se fait de manière relativement uniforme, sans différenciation suffisante selon les situations individuelles.

#### **Prise en compte des enjeux de genre**

Le projet intègre pleinement la dimension genre en ciblant exclusivement des femmes en situation de vulnérabilité, en particulier les mères célibataires et les femmes migrantes. Il vise à renforcer leur autonomisation économique et sociale et à réduire les inégalités d'accès à l'emploi.

Toutefois, l'évaluation met en évidence la nécessité de renforcer l'analyse différenciée selon les profils des bénéficiaires, notamment en tenant compte du nombre d'enfants, de l'âge, du niveau de qualification et du statut migratoire. Une meilleure prise en compte de ces éléments permettrait d'adapter davantage les parcours d'accompagnement et d'améliorer la pertinence du projet.

<sup>7</sup> Ou la non utilisation structurée du système existant.

## PARTIE III. LES RÉSULTATS DE L'ÉVALUATION

L'association met à disposition un service de crèche gratuite au profit des femmes en emploi ou en recherche d'emploi, afin de lever l'un des principaux freins à leur insertion socio-professionnelle. Avec des horaires élargis de 6h à 20h, ce dispositif s'adapte aux contraintes spécifiques des bénéficiaires.

### 2) EFFICACITÉ

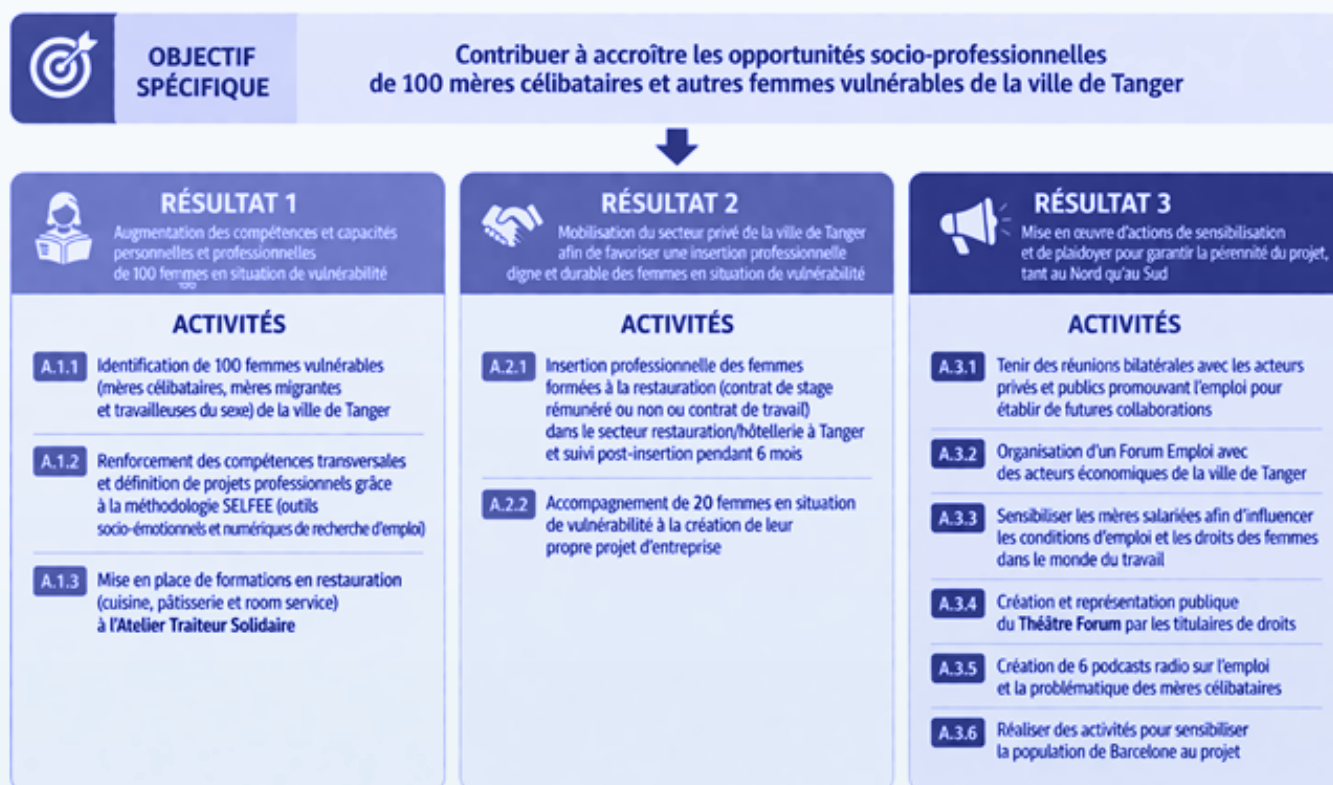
L'analyse de l'efficacité vise à apprécier dans quelle mesure le projet a atteint son objectif spécifique et produit les résultats attendus, conformément à la logique d'intervention définie. Elle examine notamment la capacité du projet à renforcer l'employabilité des bénéficiaires, favoriser leur insertion professionnelle ou leur accès à l'auto-emploi, et contribuer à une meilleure sensibilisation aux droits des femmes et à l'égalité de genre.

Cette évaluation repose sur un examen multidimensionnel couvrant la performance globale du projet et le **niveau d'atteinte des résultats, la participation effective des parties prenantes, les facteurs de réussite et les composantes les plus performantes**, ainsi que **les difficultés rencontrées** dans la mise en œuvre. Elle analyse également la **capacité d'adaptation du dispositif** face aux contraintes contextuelles, notamment celles liées au profil spécifique des bénéficiaires (mères célibataires Marocaines et Subsahariennes), et examine la **qualité des mécanismes de coordination, de suivi et d'accompagnement**. L'appréciation de l'efficacité s'appuie sur la revue du cadre logique et des documents de suivi du projet, la triangulation des données issues des entretiens avec les partenaires de mise en œuvre, les bénéficiaires et les différentes parties prenantes du projet, ainsi que l'analyse quantitative des indicateurs clés de performance. Cette approche permet d'évaluer le niveau de réalisation des activités, la cohérence entre les actions mises en œuvre et les objectifs poursuivis, ainsi que la contribution des différentes composantes du projet à l'atteinte des résultats.

Pour rappel, l'objectif spécifique et les résultats attendus du projet sont :

| Niveau                     | Description                                                                                                                                                   | Activités                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Objectif spécifique</b> | <b>Contribuer à accroître les opportunités socio-professionnelles de 100 mères célibataires et autres femmes vulnérables de la ville de Tanger.</b>           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Résultat 1</b>          | Augmentation des compétences et capacités personnelles et professionnelles de 100 femmes en situation de vulnérabilité                                        | A.1.1 Identification de 100 femmes vulnérables<br>A.1.2 Renforcement des compétences transversales et définition de projets professionnels (méthodologie SELFEE)<br>A.1.3 Mise en place de formations en restauration (cuisine, pâtisserie, room service)                                                |
| <b>Résultat 2</b>          | Mobilisation du secteur privé de la ville de Tanger afin de favoriser une insertion professionnelle digne et durable des femmes en situation de vulnérabilité | A.2.1 Insertion professionnelle dans le secteur restauration/hôtellerie et suivi post-insertion pendant 6 mois<br>A.2.2 Accompagnement de 20 femmes à la création de leur propre projet d'entreprise                                                                                                     |
| <b>Résultat 3</b>          | Mise en œuvre d'actions de sensibilisation et de plaidoyer pour garantir la pérennité du projet                                                               | A.3.1 Réunions bilatérales avec acteurs publics et privés<br>A.3.2 Organisation d'un Forum emploi<br>A.3.3 Sensibilisation des mères salariées<br>A.3.4 Création et représentation du Théâtre Forum<br>A.3.5 Création de 6 podcasts sur l'emploi<br>A.3.6 Sensibilisation de la population de Barcelone. |

## CADRE LOGIQUE



### Niveau d'atteinte des résultats

Le projet a démontré une efficacité globalement satisfaisante, avec une progression dans l'atteinte des résultats entre les rapports intermédiaires et le rapport final. Les activités de renforcement des compétences ont été réalisées conformément aux prévisions, tandis que l'insertion professionnelle a connu une montée en puissance plus progressive, nécessitant davantage de temps pour produire des effets. Les actions de sensibilisation et de plaidoyer ont également été mises en œuvre de manière satisfaisante, contribuant à mobiliser les acteurs locaux.

L'analyse couvre la période **du 01/01/2025 au 31/01/2026** et s'appuie sur plusieurs sources de données. Elle repose sur l'exploitation des deux rapports quadrimestriels et du rapport final du projet élaboré par l'association 100% Mamans, ainsi que sur le rapport de la campagne de sensibilisation. Elle intègre également l'analyse de la base de données des bénéficiaires, notamment la liste des abandons et les informations relatives au suivi des parcours.

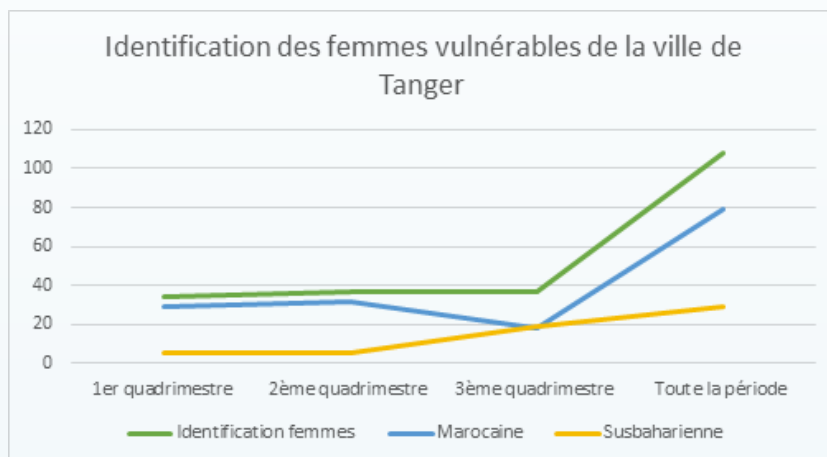
Par ailleurs, l'analyse mobilise des données qualitatives collectées sur le terrain à travers différents outils, notamment des entretiens individuels, des focus groupes, des appels téléphoniques, la salle d'opération (abondons) ainsi que l'atelier MSC (Most Significant Change). Ces différentes sources ont permis de croiser les informations quantitatives et qualitatives afin d'assurer une appréciation globale des résultats du projet.

### PARTIE III. LES RÉSULTATS DE L'ÉVALUATION

**R.1** Augmentation des compétences et capacités personnelles et professionnelles de 100 femmes en situation de vulnérabilité

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

- 108 femmes, dont 29 femmes subsahariennes (soit 26,9%), ont été identifiées et accueillies au sein du pôle DFI, sur un objectif initial de 100 femmes, soit un taux de réalisation de 108 %.



o L'objectif de cette action a été atteint puis dépassé, traduisant une forte capacité de mobilisation et une bonne visibilité du projet auprès du public cible. Cette activité présente ainsi un niveau d'efficacité élevé et constitue un point fort de ce résultat.

o Réalisation très satisfaisante. Cette performance dépasse l'objectif initial de 100 femmes, ce qui témoigne de l'efficacité des mécanismes de repérage et d'orientation mis en place, notamment à travers les réseaux associatifs, les partenaires institutionnels et le bouche-à-oreille entre bénéficiaires.

o L'analyse qualitative met en évidence une limite dans le processus d'orientation. L'orientation quasi systématique de l'ensemble des femmes identifiées par le pôle social, à l'exception des cas les plus extrêmes, ne constitue pas nécessairement une bonne pratique. Cette approche uniforme ne permet pas toujours de prendre en compte la diversité des profils, des niveaux d'autonomie et des besoins spécifiques des bénéficiaires. Certaines femmes pourraient nécessiter un accompagnement social renforcé, tandis que d'autres pourraient être directement orientées vers des dispositifs d'insertion professionnelle ou vers des partenaires externes.

o L'orientation vers le pôle DFI gagnerait à être considérée comme une option parmi d'autres, intégrée dans un processus d'évaluation préalable, plutôt que comme une étape automatique<sup>8</sup>.

o L'analyse met en évidence que l'évaluation préalable des besoins et du niveau d'employabilité pourrait être davantage structurée afin d'optimiser le processus d'orientation. Bien que des éléments d'appréciation existent déjà dans la pratique, leur formalisation et leur systématisation permettraient d'améliorer la lisibilité du processus et l'adéquation entre les profils des bénéficiaires et les parcours proposés.

« J'avais plus besoin d'un emploi que d'une formation »

*Propos d'une bénéficiaire ayant abandonné le parcours de formation.*

<sup>8</sup> Un processus adapté pourra être proposé aux femmes hébergées au foyer.

### PARTIE III. LES RÉSULTATS DE L'ÉVALUATION

**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)

o Les données finales montrent que 71 femmes ont bénéficié des ateliers life skills et du développement personnel, soit 65,74 % des bénéficiaires, contre 100 % visé. Par ailleurs, 71 femmes disposent d'un projet professionnel, soit également 65,74 % contre un objectif fixé à 80 %.

o Toutefois, une cohérence qualitative est observée puisque toutes les femmes ayant suivi les ateliers disposent également d'un projet professionnel défini, ce qui montre une articulation pertinente entre ces deux composantes.

o L'efficacité de cette activité demeure néanmoins mitigée et insuffisamment structurée. Initialement, il était prévu de former un groupe de 40 bénéficiaires selon la méthodologie SELFEE et de réaliser une formation des formateurs afin d'assurer une mise en œuvre structurée de l'approche. Or, les rapports ne permettent pas d'identifier clairement la mise en œuvre de ces éléments. Par ailleurs, les ateliers life skills réalisés ne semblent pas avoir respecté pleinement la méthodologie SELFEE, qui nécessite davantage de temps, de structuration et de compétences spécifiques pour sa mise en œuvre.

o Cependant, malgré ces limites méthodologiques, les ateliers life skills mis en place ont constitué un espace d'épanouissement et de développement personnel pour les femmes participantes. Ils ont favorisé la confiance en soi, la clarification du projet professionnel et la dynamique d'engagement dans le parcours d'insertion, contribuant ainsi de manière positive aux objectifs du projet, bien que l'atteinte des cibles quantitatives reste partielle.

«Une expérience inoubliable à refaire, surtout les activités en compétences de vie, le coaching et le théâtre»  
*Témoignages bénéficiaires-Focus Groupe.*

## PARTIE III. LES RÉSULTATS DE L'ÉVALUATION



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

- 26 femmes ont suivi la formation en restauration dont 13 femmes subsahariennes (50%).
- o Ces résultats montrent une progression dans la mise en œuvre du projet (évolution observée par quadrimestre), mais le niveau d'atteinte demeure faible par rapport à l'objectif initial. En effet, seules 26 femmes ont été formées, soit environ 37 % de la cible prévue. Ce niveau de réalisation traduit une efficacité limitée de cette activité, en particulier au regard du rôle central de la formation technique dans la logique d'intervention du projet.
- o Plusieurs facteurs expliquent cet écart. D'une part, les contraintes familiales des bénéficiaires, notamment la garde des enfants, les besoins économiques urgents, la stabilité psychologique des bénéficiaires et les responsabilités familiales, ont limité leur disponibilité pour suivre une formation exigeante en termes de présence et de régularité (300 heures de formation sur une durée de 3 mois consécutifs, soit 100 heures par mois, à raison de 5 heures par jour pendant 5 jours par semaine).
- o Cette activité constitue le principal point de faiblesse de ce résultat. Le faible nombre de bénéficiaires formées limite l'effet de levier attendu sur l'insertion professionnelle. Cette situation souligne la nécessité d'adapter davantage les modalités de formation aux contraintes des bénéficiaires, notamment en proposant des formats plus flexibles, des sessions modulaires ou un accompagnement renforcé pour réduire les abandons et améliorer le taux de participation.
- o L'analyse de la liste des abandons, complétée par les retours issus des appels téléphoniques, montre que la faible participation à la formation en cuisine s'explique principalement par des contraintes liées au profil des bénéficiaires. Les responsabilités familiales, notamment la garde des enfants, l'incompatibilité des horaires avec les obligations quotidiennes, ainsi que l'accès opportuniste à des emplois à court terme ont constitué les principaux facteurs d'abandon. D'autres éléments, tels que des difficultés personnelles ou une adéquation partielle entre les attentes professionnelles et le contenu de la formation, ont également été relevés.
- o Toutefois, la proportion importante de femmes subsahariennes parmi les participantes (50 %) témoigne de la capacité du projet à inclure des profils particulièrement vulnérables et à favoriser leur accès à la formation professionnelle.
- o Par ailleurs, la formation dispensée, bien que touchant un nombre limité de bénéficiaires, a permis de développer des compétences techniques directement mobilisables pour l'emploi ou l'auto-emploi.

La formation en cuisine m'a permis de gagner en autonomie. La formatrice est très compétente et nous apprenons beaucoup de choses, suffisantes pour accéder à un emploi ou lancer notre propre projet.

*Témoignages bénéficiaires-Focus Groupe*

### PARTIE III. LES RÉSULTATS DE L'ÉVALUATION



**R.2** Mobilisation du secteur privé de la ville de Tanger afin de favoriser une insertion professionnelle digne et durable des femmes en situation de vulnérabilité

**A 2.1.** Insertion professionnelle des femmes en situation de vulnérabilité formées 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.

o L'analyse du Résultat 2 met en évidence une performance globale élevée en matière d'insertion professionnelle, avec 42 insertions réalisées pour un objectif initial de 20 insertion.

o L'évolution des insertions montre une progression continue : 12 insertions lors du premier quadrimestre, 25 insertions cumulées au deuxième quadrimestre, puis 42 insertions au terme du projet. Ce résultat traduit une forte capacité de mobilisation du secteur privé ainsi qu'un accompagnement actif des bénéficiaires vers l'emploi.

o Par ailleurs, les insertions et réinsertions professionnelles des bénéficiaires des années précédentes confirment que le facteur temps est nécessaire, à la fois pour la maturation des profils et pour le renforcement de leur stabilité psychosociale, conditions essentielles à une insertion professionnelle durable.

« Il me paraît essentiel de prendre en compte l'état psychologique des femmes avant l'insertion professionnelle. Le manque de confiance en soi, particulièrement dans un domaine exigeant comme la restauration, constitue un frein important à leur intégration ».

*Propos entreprise partenaire-Entretien individuel.*

o Toutefois, une lecture plus fine des données nuance cette performance, notamment au regard de la logique d'intervention qui repose sur un parcours structuré incluant la formation technique en cuisine. Sur les 26 femmes formées en cuisine, 9 ont été insérées, soit un taux d'insertion de 34 %. Par ailleurs, les insertions dans le secteur de la restauration ne représentent que 21,4 % de l'ensemble des insertions enregistrées par le pôle DFI. Ces éléments indiquent que seule une part limitée des insertions est directement liée à la formation technique proposée en cuisine. Cette tendance montre que la majorité des insertions concerne des bénéficiaires orientées vers d'autres opportunités professionnelles, indépendamment du parcours de formation technique proposé.

o Cette situation met en évidence un décalage partiel entre la formation professionnelle en cuisine et les insertions observées. Alors que la logique d'intervention du projet repose sur un parcours structuré allant du renforcement des compétences à la formation technique, puis à l'insertion professionnelle, les résultats montrent que l'insertion a davantage reposé sur la mobilisation directe du marché du travail.

«Elles disposent d'une bonne base technique, apprennent rapidement et s'intègrent facilement au sein des équipes. Leur capacité d'écoute et leur esprit de coopération sont également très appréciés»

*Témoignages entreprise partenaires-Entretien individuel.*

### PARTIE III. LES RÉSULTATS DE L'ÉVALUATION

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

o Le guichet auto-emploi a accompagné 18 femmes, soit un taux de réalisation de 90 %, ce qui témoigne d'une bonne mobilisation des bénéficiaires et d'une mise en œuvre effective de l'accompagnement à l'entrepreneuriat.

o L'analyse montre une cohérence entre la formation proposée et les projets soutenus. Parmi les 6 projets financés, 4 concernent le secteur de la restauration, soit 67 %. Cela indique que la formation en cuisine a davantage contribué à l'orientation vers l'entrepreneuriat qu'à l'insertion salariée. Cette tendance confirme que la formation technique a permis aux bénéficiaires d'envisager la création d'activités génératrices de revenus, notamment dans des formats adaptés (cuisine à domicile, petite restauration).

o 6 projets ont effectivement obtenu un financement, dont 4 dans le domaine de la cuisine, soit 66,66 % des projets soutenus. L'écart observé entre le nombre de femmes accompagnées et le nombre de projets financés constitue le principal élément limitant l'efficacité de cette activité. En effet, seulement un tiers des bénéficiaires accompagnées a pu accéder à un financement, ce qui réduit l'impact de l'accompagnement sur la création effective d'activités économiques.

o L'absence de mécanismes d'accompagnement et d'accès au financement plus structurés a limité la transformation des projets en activités économiques.

L'accompagnement à l'entrepreneuriat a joué un rôle pertinent dans la diversification des parcours d'insertion, en offrant une alternative à l'emploi salarié.



**R.3** Mise en œuvre d'actions de sensibilisation et de plaidoyer pour garantir la pérennité du projet. L'analyse du Résultat 3 met en évidence une efficacité globalement mitigée, caractérisée par la réalisation effective de plusieurs activités de sensibilisation et de plaidoyer, mais également par des insuffisances importantes dans la définition des indicateurs, le suivi des résultats et la mesure de l'impact des actions. L'évaluation montre une mise en œuvre opérationnelle réelle, mais une difficulté à apprécier pleinement l'efficacité en raison du manque de données quantitatives consolidées.

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

- o 35 entreprises privées ont été sensibilisées à l'insertion professionnelle des bénéficiaires de l'association. Ce chiffre dépasse largement la cible initiale fixée à 10 entreprises, traduisant une mobilisation importante du secteur privé et une bonne capacité du projet à élargir son réseau de partenaires potentiels.

- o Existence d'un vivier intéressant d'acteurs économiques susceptibles de soutenir l'insertion professionnelle des bénéficiaires, notamment à travers des opportunités de stage, d'emploi ou de collaboration. Cette dynamique constitue un levier important pour renforcer l'écosystème d'insertion et améliorer les perspectives d'intégration sur le marché du travail.

- o La 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...).

- o Les informations disponibles ne permettent pas de confirmer précisément le nombre de réunions bilatérales effectivement réalisées ni d'identifier la participation spécifique des entreprises du secteur de la restauration à une réunion collective de plaidoyer. Cette absence de données limite l'évaluation complète de l'efficacité de l'activité, notamment en termes de qualité des échanges et de formalisation des partenariats.

**A 3.1.** Organisation d'1 Forum Emploi avec des clients issus de différents secteurs économiques de la ville de Tanger (particuliers, institutions, associations et entreprises)

- o L'activité prévoyait l'organisation d'un forum emploi, sans indicateur clairement défini. Les données montrent qu'une journée portes ouvertes a été organisée au sein du dispositif de formation et d'insertion professionnelle. Bien que cette activité contribue à la visibilité du projet, elle ne correspond pas pleinement au format d'un forum emploi impliquant plusieurs acteurs économiques. **L'absence d'informations sur le nombre de participants limite également l'évaluation de son impact.**

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

- o 51 femmes ont participé aux séances de sensibilisation, ce qui traduit une mobilisation positive autour de cette thématique essentielle pour l'autonomisation socio-économique des bénéficiaires.



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

o Cette activité a été réalisée, avec la participation de 11 femmes marocaines et subsahariennes, ce qui correspond à l'objectif initial de mobilisation des bénéficiaires autour d'une action de sensibilisation participative.

o Le processus de création collective a favorisé une dynamique plus horizontale, basée sur l'écoute, la confiance et le dialogue. Cette évolution a permis de renforcer le lien entre les participantes et l'équipe d'accompagnement, tout en améliorant la cohésion au sein du groupe.

o Cette activité a offert aux femmes un espace d'expression sécurisé leur permettant de partager leurs expériences personnelles et d'aborder des situations de vie parfois difficiles. La prise de parole devant un groupe élargi a renforcé leur capacité à s'exprimer, à défendre leur point de vue et à développer leur confiance en elles. Le travail collectif a également permis de faire émerger une prise de conscience commune : les participantes ont réalisé qu'elles n'étaient pas seules à traverser des difficultés similaires.

o Cette dynamique a contribué à créer un sentiment de solidarité et d'espoir, en valorisant les parcours de résilience et les possibilités de changement.

o Enfin, le Théâtre Forum constitue un outil pertinent de plaidoyer, en offrant une visibilité aux réalités vécues par les femmes en situation de vulnérabilité et en sensibilisant le public aux enjeux liés à leur inclusion socio-économique.

*"Je ne savais pas que j'étais capable de faire cela !"*

*Propos d'une femme participante à l'activité du Théâtre Forum*

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

o Cette activité a été pleinement réalisée, avec la production **de six podcasts abordant** des thématiques clés liées à l'insertion professionnelle, aux parcours de résilience et aux défis rencontrés par les bénéficiaires. Ces contenus ont été diffusés à travers des campagnes sponsorisées, contribuant à renforcer la visibilité du projet.

o Les données montrent que chaque podcast a fait l'objet d'une campagne de sponsoring sur une durée de cinq jours, ciblant un public national âgé de 20 à 65 ans. **En moyenne, environ 2 300 vues ont été atteintes par campagne.** Plus précisément, certaines émissions ont généré entre 1 687 et 2 815 vues, avec des portées allant de plus de 120 000 à plus de 200 000 personnes uniques. Au total, les six podcasts cumulent plus de 13 800 vues, dépassant largement la cible initiale de sensibilisation estimée entre 5 000 et 8 000 personnes. La portée cumulée des campagnes a également touché plusieurs centaines de milliers de personnes, ce qui témoigne d'une forte efficacité en termes de diffusion et de visibilité.

o Sur le plan qualitatif, les podcasts reposaient sur des témoignages de bénéficiaires et mettaient en avant des parcours d'insertion et de résilience. Cette approche narrative a renforcé la dimension plaidoyer de l'activité en contribuant à sensibiliser le public aux réalités vécues par les mères célibataires et à améliorer leur perception sociale. Elle a également permis de valoriser les résultats du projet et de diffuser des messages positifs autour de l'inclusion socio-économique.

o Les indicateurs disponibles mesurent principalement la portée et le nombre de vues, sans permettre d'évaluer l'engagement réel du public, tel que le taux d'écoute complète, les interactions ou l'évolution des perceptions.

## PARTIE III. LES RÉSULTATS DE L'ÉVALUATION

### A 3.6. Réalisation pour sensibiliser la population de Barcelone au projet

- o Cette activité s'inscrit dans une logique de sensibilisation à l'aide au développement auprès de la population catalane. Elle vise à informer le public sur l'utilité de la coopération internationale et sur l'impact concret des actions financées en faveur de populations particulièrement vulnérables.
- o Une activité de formation en photographie suivie d'une exposition a été réalisée, impliquant 14 bénéficiaires.
- o L'objectif visait la sensibilisation d'environ 3 000 citoyens. Toutefois, aucune donnée sur la fréquentation de l'exposition n'est disponible. L'absence d'indicateurs de participation du public empêche l'évaluation de l'atteinte de l'objectif.

#### **Point de vigilance-Analyse de l'efficacité**

L'analyse de l'efficacité met en évidence certaines limites liées à la structuration du cadre logique et au dispositif de suivi du projet. Le cadre logique apparaît partiellement aligné avec la logique d'intervention, dans la mesure où certains résultats sont formulés davantage comme des actions que comme des changements attendus. Cette formulation limite la lisibilité de la chaîne de résultats et complique l'appréciation du niveau d'atteinte des objectifs.

Par ailleurs, la multiplicité des indicateurs, combinée à l'absence de renseignement systématique de certains d'entre eux dans le processus de reporting adopté par le projet, a restreint la portée de certaines analyses et en a complexifié d'autres. Cette situation a parfois rendu difficile l'évaluation précise de l'efficacité, notamment pour les activités de sensibilisation et de plaidoyer.

Enfin, l'utilisation de données générales relatives aux activités globales de l'association, sans distinction systématique avec celles spécifiques au projet, a parfois rendu l'analyse de l'efficacité plus confuse.



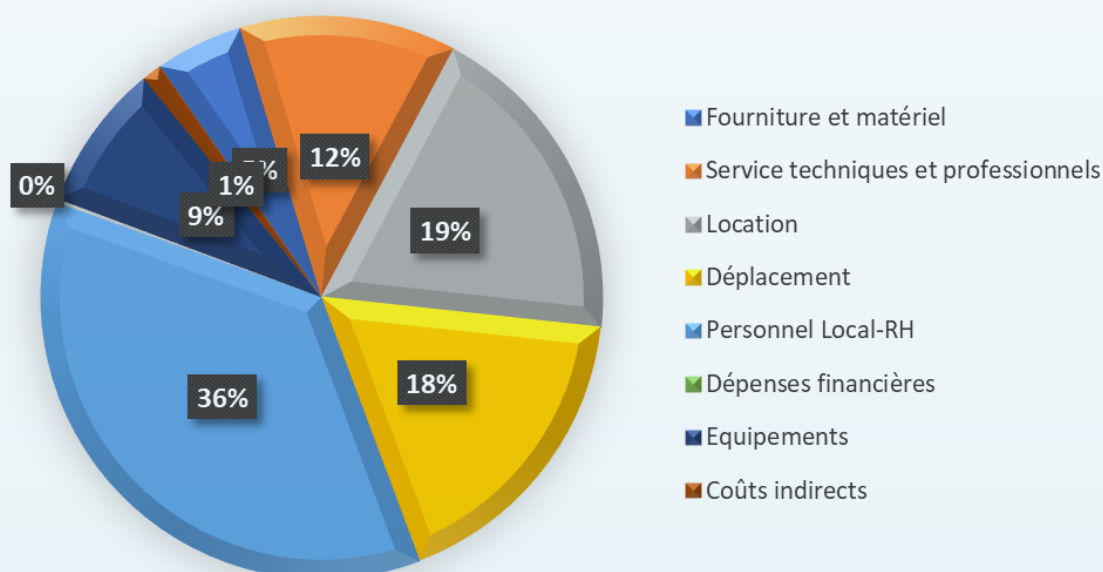
### 3) EFFICIENCE

Cette section examine 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. L'analyse de l'efficacité du projet repose sur l'examen de la structure du budget, des ajustements budgétaires en cours de mise en œuvre et de la mobilisation de l'équipe projet. Ces éléments permettent d'apprécier dans quelle mesure les ressources ont été utilisées de manière optimale pour atteindre les résultats du projet.

#### 3.1. Structure du budget : une forte orientation vers les activités opérationnelles

La structure budgétaire initiale met en évidence une allocation des ressources principalement orientée vers la mise en œuvre directe des activités et l'accompagnement des bénéficiaires. Le budget total du projet s'élève à **87 009,63 €**, dont **50 297,58 €** imputés à la subvention de la Mairie de Barcelone (**58,80%**), sans dépassement observé en fin de projet.

**Budget initial- Montant en EUR**



- La part la plus importante du budget est consacrée aux ressources humaines locales, ce qui est cohérent avec la nature du projet reposant sur l'accompagnement social, la formation et le suivi individualisé.
- Les dépenses liées aux déplacements et à la location traduisent également l'importance des activités de terrain et du dispositif d'accueil.
- Les services techniques et les équipements représentent une part plus modérée, reflétant un recours limité aux prestations externes et des investissements ciblés.
- Les dépenses administratives et financières restent marginales, ce qui témoigne d'une structure de gestion légère et axée action.

*Globalement, la majorité du budget est orientée vers les activités directes aux bénéfice des participantes. Cette structure constitue un élément positif d'efficacité, dans la mesure où les ressources sont concentrées sur les leviers ayant un impact direct sur les résultats.*

## PARTIE III. LES RÉSULTATS DE L'ÉVALUATION

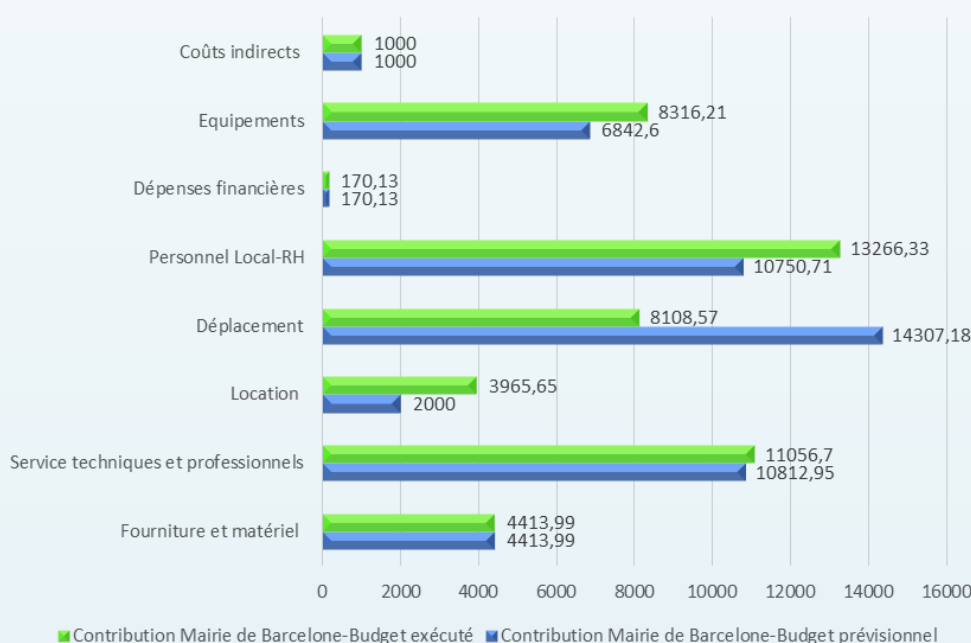
### 3.2. Répartition budgétaire ajustée : une gestion flexible et adaptée au contexte d'exécution du projet.

L'analyse de l'exécution budgétaire met en évidence une gestion agile, caractérisée par des réaffectations internes entre rubriques sans modification du budget global. Ces ajustements ont permis d'adapter l'allocation des ressources aux besoins réels du projet, tout en maintenant l'équilibre financier global.

Les adaptations ont notamment concerné :

- o le renforcement de la part dédiée au personnel local pour soutenir l'accompagnement des bénéficiaires ;
- o l'augmentation de certains postes liés aux équipements nécessaires aux activités de formation ;
- o l'ajustement à la baisse de certaines dépenses de déplacement, traduisant une optimisation des coûts ;
- o l'adaptation des coûts de location en fonction des besoins réels du dispositif.
- o La non utilisation du montant total de la bourse vu le nombre restreint des bénéficiaires ayant participé à la formation en cuisine-restauration.

Adaptation budgétaire-Contribution Mairie de Barcelone



*Ces réaffectations ont modifié les pourcentages de contribution par rubrique, mais n'ont pas affecté la cohérence globale du budget. Elles témoignent d'une gestion proactive et d'une concertation continue avec le partenaire technique et financier afin d'optimiser l'utilisation des ressources disponibles. Cette flexibilité a permis d'aligner la structure budgétaire avec les besoins d'exécution et de soutenir efficacement les activités du projet.*

« L'association a démontré une grande capacité d'agilité et propose systématiquement des solutions concrètes pour dépasser les difficultés rencontrées dans l'exécution du projet »

*Propos PTF-Entretien individuel.*



### **3.3. Mobilisation de l'équipe projet : optimisation des ressources humaines**

L'efficacité du projet repose également sur la mobilisation d'une équipe restreinte, caractérisée par une forte polyvalence et complémentarité :

- Le projet a été mis en œuvre avec un nombre limité de ressources humaines, ce qui a permis de contenir les coûts tout en assurant la continuité des activités. Cette organisation a favorisé une gestion souple et réactive face aux besoins des bénéficiaires.
- La capacité d'adaptation de l'association, ainsi que la transmission interne des responsabilités, ont permis de limiter l'impact de ces changements sur la mise en œuvre du projet.
- L'existence d'un service administratif et financier structuré et solide a contribué à une gestion rigoureuse des ressources attribuées au projet. Le suivi budgétaire régulier, la justification des dépenses et la coordination avec le partenaire financier ont permis d'assurer une utilisation transparente et maîtrisée des fonds. Cette organisation a facilité les réaffectations budgétaires nécessaires et renforcé la capacité de pilotage du projet.
- La mobilisation des ressources internes de l'association, notamment pour l'accompagnement social et le suivi des bénéficiaires, a permis de limiter le recours à des prestations externes et d'optimiser l'utilisation du budget disponible.
- Toutefois, cette organisation a également entraîné une charge de travail importante, susceptible de limiter le temps consacré au suivi individualisé, notamment pour l'entrepreneuriat et le suivi post-insertion.

***Certaines limites ont néanmoins été identifiées, notamment la dispersion des ressources sur plusieurs activités, le coût relativement élevé de la formation par bénéficiaire et le manque de ressources dédiées au suivi post-insertion. Ces éléments n'ont pas compromis l'efficacité globale, mais ont influencé la performance de certaines composantes du projet.***

### **3.4. Effet levier et partenariats à structurer et renforcer**

Le projet a bénéficié d'un effet levier (à renforcer) grâce aux partenariats établis avec les entreprises et les acteurs institutionnels locaux. Ces collaborations ont permis de générer des opportunités d'emploi et des actions de sensibilisation sans coûts supplémentaires significatifs, contribuant ainsi à améliorer l'efficacité globale du projet. Elles ont notamment facilité l'insertion professionnelle des bénéficiaires et l'accès à l'information sur les opportunités d'emploi. Le partenariat avec l'ANAPEC a également renforcé cette efficacité à travers l'animation d'ateliers de recherche d'emploi, la sensibilisation des porteuses de projets et la participation aux jurys de sélection. Ces interventions, réalisées dans le cadre de la collaboration institutionnelle existante, ont permis d'améliorer la qualité de l'accompagnement vers l'emploi et l'entrepreneuriat sans mobilisation financière supplémentaire.

Toutefois, ces partenariats gagneraient à être davantage structurés et renforcés afin de mieux tirer parti des dispositifs existants proposés par les institutions. Une collaboration plus approfondie permettrait notamment d'intégrer davantage de femmes dans les parcours d'insertion et les opportunités disponibles, en tenant compte de la spécificité de leurs profils (niveau scolaire, contraintes sociales, etc.). Cette approche pourrait ainsi ouvrir de nouvelles perspectives d'accès à l'emploi ou à l'entrepreneuriat pour les bénéficiaires dont les profils correspondent aux conditions d'accès à certains dispositifs institutionnels



### 4) IMPACT

Cette section examine dans quelle mesure le projet a produit les effets attendus auprès des bénéficiaires, ainsi que les effets inattendus, positifs ou négatifs. Il s'agit d'une appréciation globale des changements générés par le projet au niveau individuel, social et professionnel, en lien avec les objectifs d'autonomisation socio-économique des participantes. L'analyse de l'impact repose sur l'identification des transformations observées chez les bénéficiaires, notamment en matière d'autonomie, d'employabilité, d'estime de soi et d'inclusion sociale. Elle prend également en compte les effets indirects, tels que l'évolution du regard de l'entourage et des employeurs, ainsi que les changements dans la place des bénéficiaires au sein de leur famille et de leur communauté. Ces éléments permettent d'apprécier dans quelle mesure le projet a contribué à produire des effets durables, tout en mettant en évidence les facteurs facilitants et les limites observées.

Les données quantitatives mettent en évidence des résultats globalement limités en matière d'insertion professionnelle et d'auto-emploi, au regard de l'objectif d'accroissement des opportunités socio-professionnelles pour 100 femmes vulnérables.

- **42 femmes ont été insérées professionnellement durant l'année (incluant des réinsertions et des bénéficiaires des cohortes précédentes), soit un taux de 42%.**
- **9 femmes ont été insérées dans le secteur de la restauration, soit un taux de 21,4% des insertion et seulement 9% des femmes accueillies au pôle DFI.**
- **18 femmes ont été accompagnées vers l'auto-emploi (90% de l'objectif)**
- **6 femmes ont bénéficié d'un financement, dont 4 dans le secteur cuisine/restauration (66,66%).**

#### 4.1. Une problématique située en amont de l'insertion professionnelle

L'analyse montre que la principale difficulté ne se situe pas uniquement au niveau de l'étape d'insertion professionnelle, mais davantage en amont du parcours. Un taux d'abandon élevé est observé dès le début du parcours, y compris avant l'entrée en formation professionnelle, ce qui limite le nombre de bénéficiaires pouvant accéder à l'emploi. Ces abandons précoces réduisent l'efficacité du parcours global, dans la mesure où l'accès à l'insertion dépend de la continuité entre les différentes étapes : **accompagnement social, renforcement des compétences, formation technique et insertion.**

Les principales raisons identifiées sont :

- Les contraintes familiales et garde des enfants
- Les besoins économiques urgents
- L'instabilité psychosociale
- L'inadéquation entre la formation et les disponibilités des bénéficiaires.
- Les difficultés de mobilité et d'organisation des bénéficiaires.

«J'ai quitté le programme à cause des frais de transport que je ne pouvais pas assurer. De plus, je suis déjà formée en couture»

**Bénéficiaires ayant abandonné le parcours de formation-Salle d'opération.**

«J'ai abandonné la formation en raison de difficultés psychologiques. Toutefois, j'étais très satisfaite du contenu et du déroulement de la formation»

**Bénéficiaires ayant abandonné le parcours de formation-Salle d'opération.**

#### **4.2. Les contraintes structurelles liées au marché du travail local-Tanger**

Plusieurs facteurs structurels liés au contexte de la ville de Tanger influencent l'accès à l'emploi des bénéficiaires :

- forte saisonnalité des secteurs du tourisme et de la restauration.
- concurrence élevée sur le marché du travail.
- conditions de travail exigeantes et horaires décalés (spécifiquement pour le domaine de la restauration ».
- opportunités limitées pour les femmes ayant des responsabilités familiales élevées.

#### **4.3. Articulation formation – marché du travail à renforcer**

L'évaluation met en évidence la nécessité de mieux aligner les parcours de formation avec les opportunités réelles du marché du travail. Plusieurs éléments illustrent cet enjeu :

- L'insertion professionnelle des bénéficiaires repose davantage sur le réseau d'entreprises mobilisé que sur les compétences techniques acquises durant la formation , comme en témoigne le fait que plusieurs femmes ont été insérées dans des domaines différents de ceux pour lesquels elles avaient été formées.
- La fonction d'intermédiation avec les entreprises mérite d'être renforcée afin de faciliter la mise en relation entre les bénéficiaires et les employeurs.
- L'absence d'une cartographie structurée des employeurs limite la capacité à cibler efficacement les opportunités d'emploi, conduisant à s'appuyer sur une base de données peu diversifiée et insuffisamment actualisée.
- L'anticipation des besoins en compétences du marché demeure limitée, ce qui restreint l'adaptation des contenus de formation aux opportunités d'emploi existantes.
- Enfin, une ouverture vers d'autres secteurs porteurs, mieux adaptés aux profils et contraintes des femmes accompagnées, permettrait de diversifier les perspectives d'insertion.

Plusieurs femmes contactées par téléphone ont exprimé un intérêt pour des formations en coiffure et esthétique-Salle d'opération-femmes ayant abandonné le parcours de formation.

#### **4.4. Coordination entre pôle social et pôle DFI à renforcer**

L'analyse des parcours met en évidence la nécessité de renforcer la coordination entre le pôle social et le pôle DFI afin de mieux orienter les femmes et assurer un accompagnement continu tout au long du processus socio-professionnel. Les freins à l'insertion étant multidimensionnels (sociaux, économiques, psychologiques), l'accompagnement psychosocial et l'accompagnement professionnel doivent être pensés de manière complémentaire et simultanée. Or, les mécanismes actuels de coordination restent perfectibles, ce qui peut limiter la cohérence des parcours proposés. Un renforcement de cette coordination permettrait notamment :

- une orientation plus adaptée des femmes selon leur niveau et leur disponibilité.
- une meilleure préparation avant l'entrée en formation professionnelle.
- un suivi plus fluide entre les différentes étapes du parcours.
- une prise en compte continue des freins sociaux durant le processus d'insertion.
- une sécurisation des parcours pour réduire les abandons.

L'accompagnement psychosocial et l'accompagnement professionnel vont de pair et constituent deux dimensions indissociables d'un parcours d'insertion durable. Une approche intégrée, avec des espaces de concertation réguliers, des outils partagés et une vision commune du parcours des bénéficiaires, permettrait d'améliorer l'impact global du projet.

#### **4.5. Collaboration avec les dispositifs publics d'insertion professionnelle à structurer**

L'évaluation met en évidence que la collaboration avec les dispositifs publics d'insertion professionnelle reste insuffisamment structurée. L'accès des bénéficiaires à ces dispositifs demeure limité, notamment en raison de critères d'éligibilité parfois contraignants et de parcours institutionnels peu adaptés à certains profils accompagnés par l'association. Cette situation se traduit également par des difficultés d'intégration des bénéficiaires dans les parcours classiques, ainsi que par l'absence de passerelles formalisées permettant d'articuler les actions du projet avec les mécanismes publics existants. Toutefois, malgré les limites et contraintes identifiées dans les parcours institutionnels, le projet gagnerait à rester connecté aux dispositifs publics existants. Ces derniers évoluent progressivement et tendent à intégrer des profils de plus en plus diversifiés, dont certains correspondent aux bénéficiaires accompagnés par l'association. Dans cette perspective, le développement d'une complémentarité, notamment pour certains cas spécifiques, pourrait être envisagé. Une meilleure coordination permettrait ainsi d'orienter certaines bénéficiaires vers des opportunités adaptées, tout en renforçant la cohérence globale des parcours d'insertion.



#### 4.6. *Accompagnement à l'entrepreneuriat : un potentiel à structurer*

L'évaluation souligne que l'accompagnement entrepreneurial constitue une piste pertinente pour diversifier les opportunités d'insertion des bénéficiaires, notamment pour celles dont les contraintes personnelles rendent l'accès à l'emploi salarié plus difficile. L'accompagnement individualisé mis en place est particulièrement apprécié, car il permet de tenir compte des situations spécifiques, des rythmes d'apprentissage et des idées de projets propres à chaque bénéficiaire.

Toutefois, cet accompagnement reste encore limité par l'absence d'un cadre structuré clairement défini. Le parcours entrepreneurial n'est pas formalisé en étapes progressives (idéation, étude de faisabilité, test, lancement, suivi), ce qui peut rendre l'accompagnement moins lisible et plus difficile à suivre dans le temps. Il apparaît ainsi nécessaire de formaliser un parcours entrepreneurial adapté au profil des bénéficiaires, incluant des outils pratiques, des jalons de progression et des critères d'évaluation.

Par ailleurs, l'évaluation met en évidence l'intérêt de renforcer des mécanismes complémentaires tels que le mentorat et la mise en place de groupes de pairs

#### 4.7. *Impact positif de l'approche globale et du soutien psychosocial*

Le projet se distingue par une approche globale visant à répondre aux besoins multidimensionnels des bénéficiaires, en prenant en compte non seulement leur insertion professionnelle, mais également les freins sociaux, personnels et familiaux pouvant entraver leur parcours. Cette approche intégrée s'est traduite par :

- **La mise en place d'un accompagnement psychosocial** permettant d'identifier et de traiter les difficultés individuelles, notamment en matière de confiance en soi, de gestion du stress ou de situation personnelle.
- **Le service de la crèche** a également constitué un dispositif facilitateur important, en levant les contraintes liées à la garde des enfants et en favorisant la participation régulière des bénéficiaires aux activités du projet.
- **Le soutien juridique et médical** pour répondre à des situations spécifiques rencontrées par certaines participantes, notamment en lien avec leurs droits ou leur état de santé.
- **La médiation familiale** a également joué un rôle clé pour favoriser l'adhésion de l'entourage et réduire les tensions pouvant compromettre la poursuite du parcours.
- **L'accompagnement vers l'emploi**, combinant orientation, mise en relation avec les entreprises et suivi individualisé, a permis de relier les dimensions sociales et professionnelles du projet.
- Et enfin, **les ateliers de développement des compétences de vie (life skills)** ont constitué un levier structurant de cette approche globale. Ils ont contribué à une amélioration progressive de l'estime de soi des bénéficiaires, souvent fragilisée par des expériences personnelles ou professionnelles difficiles.

### PARTIE III. LES RÉSULTATS DE L'ÉVALUATION

Les témoignages recueillis confirment que cette approche globale, combinant accompagnement psychosocial et professionnel, a favorisé une transformation personnelle significative. Plusieurs bénéficiaires ont souligné une évolution positive de leur posture, de leur autonomie et de leur capacité à prendre des initiatives. Cette dynamique apparaît ainsi comme un facteur clé d'autonomisation durable, contribuant non seulement à l'insertion professionnelle, mais également à l'amélioration globale des conditions de vie des bénéficiaires.

L'association représente pour moi une véritable deuxième chance. Les activités de coaching m'ont beaucoup aidée à reprendre confiance en moi et à reconstruire ma vie. L'activité de théâtre a également été très spéciale et inoubliable ; elle nous a permis de nous exprimer librement et a constitué une véritable source de soulagement et de bonheur. Témoignage bénéficiaire-Focus Groupe.

Les efforts de l'équipe et leur soutien constant, notamment dans les moments les plus difficiles, m'ont beaucoup aidée à avancer. Leur accompagnement est continu : ils sont toujours à l'écoute et font de leur mieux pour nous soutenir, aussi bien pendant la formation qu'après, dans notre parcours d'insertion. Témoignage bénéficiaire-Focus Groupe.

### 5) DURABILITÉ

Ce critère examine dans quelle mesure les effets du projet sont susceptibles de se maintenir dans le temps, au-delà de la période de financement du projet. Il s'agit d'analyser les facteurs favorables et défavorables à la pérennité des résultats, notamment en matière d'autonomisation socio-économique des femmes accompagnées.

L'analyse de la durabilité porte sur la capacité des bénéficiaires à maintenir les acquis du projet, en particulier en termes d'employabilité, d'autonomie financière, de compétences et d'estime de soi. Elle prend également en compte la consolidation des parcours professionnels, la poursuite des activités génératrices de revenus et l'évolution de l'environnement social et professionnel des bénéficiaires.

Enfin, cette analyse examinera également la capacité de l'association à poursuivre l'offre de services d'accompagnement en faveur des femmes au-delà de la durée de financement lié au projet.

L'analyse de la durabilité, basée sur les entretiens menés auprès des bénéficiaires, de l'équipe projet et des partenaires, met en évidence des résultats contrastés. Si les compétences acquises semblent globalement durables, la stabilité de l'insertion professionnelle reste limitée, ce qui influence la pérennité globale des effets du projet.

#### **Durabilité de l'insertion professionnelle**

Les données qualitatives indiquent que le maintien dans l'emploi des bénéficiaires demeure relativement fragile. Plusieurs répondants soulignent que les femmes insérées conservent rarement leur emploi au-delà de quelques mois. La durée moyenne de maintien varie généralement entre deux et trois mois, et atteint plus rarement six mois. Cette instabilité s'explique par différents facteurs, notamment les conditions de travail exigeantes, les contraintes familiales, les changements fréquents d'emploi ou encore la recherche d'opportunités jugées plus adaptées. Ces éléments limitent la durabilité de l'insertion professionnelle, même lorsque l'accès initial à l'emploi est facilité par le projet.

#### **Durabilité des compétences acquises**

À l'inverse, les entretiens confirment que les compétences acquises dans le cadre du projet apparaissent durables. Les compétences techniques, notamment en restauration, ainsi que les compétences transversales développées à travers les ateliers de life skills, sont perçues comme mobilisables dans le temps. Plusieurs répondants soulignent que ces acquis permettent aux bénéficiaires de rechercher un emploi de manière autonome ou de lancer une activité génératrice de revenus, parfois après un certain délai. La durabilité des compétences semble toutefois dépendre du profil des bénéficiaires, étant plus marquée chez les femmes les plus engagées et les plus stables dans leur parcours.



### **Durabilité des effets chez les partenaires-secteurs privés (entreprises)**

Les retours des entreprises partenaires sont globalement positifs quant à la poursuite du recrutement de ce public. Plusieurs entreprises indiquent être disposées à continuer à recruter des femmes accompagnées par l'association, même en l'absence du projet. Cela suggère une certaine durabilité des effets du projet au niveau du réseau de partenaires économiques. Cette dynamique contribue à maintenir des opportunités d'insertion pour les bénéficiaires au-delà de la période de financement.

L'accompagnement dans la durée et le suivi post-insertion est important pour consolider les acquis du projet et favoriser des trajectoires professionnelles plus stables

### **Durabilité du projet en termes de financement**

La durabilité financière du projet constitue un élément clé pour assurer la continuité des services d'accompagnement au-delà de la période de financement. L'analyse met en évidence à la fois des facteurs favorables à la pérennité financière et des éléments nécessitant un renforcement.

#### ***- Diversification des sources de financement favorable à la pérennité, dans un contexte de baisse de l'aide internationale***

L'association bénéficie d'une base relativement diversifiée de financements, incluant :

- des bailleurs internationaux ;
- des contributions issues d'activités génératrices de revenus, notamment le service traiteur ;
- des financements ponctuels pour des actions spécifiques.

Cette diversification constitue un facteur favorable à la durabilité du projet, en limitant la dépendance à une seule source de financement et en permettant de maintenir certaines activités essentielles, notamment l'accompagnement social et les ateliers de renforcement des compétences personnelles.

#### ***- Le rôle des activités génératrices de revenus***

Le développement d'activités génératrices de revenus, comme le service traiteur, contribue à renforcer l'autonomie financière de l'association. Ces activités présentent un double intérêt :

- soutenir partiellement le financement des actions d'accompagnement ;
- offrir des opportunités pratiques d'apprentissage et d'insertion pour les bénéficiaires.

Toutefois, les ressources générées restent encore limitées et ne permettent pas, à ce stade, de couvrir l'ensemble des coûts liés aux activités du projet.

#### ***- Financement limité des initiatives économiques des bénéficiaires***

L'un des défis majeurs identifiés concerne le financement des activités génératrices de revenus des femmes. Bien que certaines bénéficiaires aient pu accéder à des financements via des dispositifs internes ou externes, le nombre reste limité. Cette contrainte réduit la pérennité des projets entrepreneuriaux et l'impact économique à long terme.

Le développement de partenariats avec des institutions de microfinance, des programmes publics ou des dispositifs d'économie sociale et solidaire pourrait renforcer cet aspect et améliorer la durabilité globale des résultats liés à la composante entrepreneuriat.

## PARTIE IV. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS



L'analyse globale du projet met en évidence une intervention **pertinente et globalement efficace**, ayant permis d'améliorer l'insertion socio-professionnelle des mères célibataires en situation de vulnérabilité à Tanger. Le projet se distingue par une approche intégrée combinant accompagnement social, renforcement des compétences, formation professionnelle, insertion et sensibilisation. **Cette articulation a favorisé une réponse adaptée aux besoins multidimensionnels des bénéficiaires.**

Les résultats obtenus témoignent d'une bonne performance sur plusieurs composantes, notamment l'identification et la mobilisation des femmes, l'insertion professionnelle ainsi que les actions de sensibilisation et de plaidoyer. **L'efficacité globale** du projet est satisfaisante, avec une utilisation optimisée des ressources et une capacité d'adaptation budgétaire en fonction du contexte d'exécution. La mobilisation d'une équipe restreinte mais engagée, ainsi que les partenariats avec les acteurs locaux, ont contribué à l'atteinte des résultats.

Cependant, l'évaluation met également en évidence certaines limites, notamment un décalage partiel entre la formation technique et l'insertion, une efficacité plus faible de la formation en cuisine en raison des abandons, ainsi qu'une transformation limitée des projets entrepreneuriaux en activités économiques effectives. Par ailleurs, la multiplicité des indicateurs et certaines insuffisances dans le système de suivi ont rendu l'analyse plus complexe.

De manière générale, le projet présente un impact positif et constitue une base solide pour la poursuite et la consolidation de l'intervention. Des ajustements ciblés permettraient d'améliorer davantage sa cohérence, son efficacité et sa durabilité.

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

### ***Recommandation 1 : Renforcer la sélection et l'orientation des bénéficiaires vers le pôle DFI***

L'évaluation met en évidence un taux d'abandon élevé en début de parcours, lié notamment à des orientations parfois prématurées et insuffisamment adaptées aux profils des bénéficiaires. Afin d'y remédier, il est recommandé de mettre en place un système d'orientation différenciée, basé sur un diagnostic initial (type scoring profil), permettant d'adapter les parcours aux besoins, capacités et niveaux de disponibilité des femmes.

Trois parcours peuvent être proposés :

- **Parcours 1 - Stabilisation** : pour les femmes en situation de forte vulnérabilité, avec un accompagnement psychosocial et des activités progressives (life skills, formations courtes) avant intégration dans un parcours structurant.
- **Parcours 2 - Insertion rapide (parcours d'urgence)** : pour les femmes ayant un besoin économique immédiat, avec des formations courtes et un appui intensif à la recherche d'emploi. Ce parcours doit rester flexible, avec la possibilité d'intégrer ultérieurement le parcours plus structurant (DFI).
- **Parcours 3 - Parcours structurant (DFI)** : pour les femmes ayant une situation relativement stabilisée et un projet professionnel clair, orientées vers des formations techniques (cuisine, couture) ou vers des partenaires externes lorsque l'offre interne ne correspond pas au besoin.

## PARTIE IV. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS



Ce système doit rester flexible, en prévoyant des passerelles structurées et agiles entre les différents parcours, permettant aux bénéficiaires d'évoluer d'un parcours à un autre en fonction de leur progression et de l'évolution de leur situation

### Conditions de mise en œuvre

Pour garantir l'efficacité de cette approche, il est recommandé de :

- Mettre en place un outil de diagnostic initial structuré (scoring) permettant de classer les bénéficiaires selon leur profil.
- Assurer une coordination renforcée entre le pôle social et le pôle DFI pour valider les orientations.
- Maintenir une flexibilité entre les parcours, avec possibilité de réorientation en fonction de l'évolution des situations.
- Former les équipes à l'utilisation de ces outils et à la gestion de parcours différenciés.

### Recommandation 2 : Structurer l'accompagnement psychosocial et renforcer les capacités des équipes

L'évaluation met en évidence que l'accompagnement psychosocial constitue un élément essentiel et déterminant dans les parcours d'insertion des femmes, apparaissant comme un véritable levier de changement, notamment à travers les enseignements issus des ateliers MSC (Most Significant Change), des entretiens et des focus groupes. Il contribue significativement au renforcement de la confiance en soi, à la stabilisation des bénéficiaires et à leur engagement dans les parcours d'insertion socio-professionnelle. Cependant, cette composante reste insuffisamment formalisée et structurée. Il est ainsi recommandé de développer une méthodologie claire et harmonisée d'accompagnement psychosocial, précisant les objectifs, les étapes du suivi, les outils mobilisés et les modalités d'intervention. Par ailleurs, il est essentiel de renforcer les capacités des équipes à travers des formations dédiées (Recommandation 5).

### Recommandation 3 : Diversifier et adapter l'offre de formation

L'évaluation met en évidence que l'offre de formation est actuellement limitée principalement à deux filières (cuisine et couture), ce qui restreint les opportunités d'insertion pour les bénéficiaires et ne permet pas de répondre pleinement à la diversité de leurs profils ni aux besoins du marché du travail.

Il est ainsi recommandé de diversifier l'offre de formation en développant de nouveaux parcours dans des secteurs porteurs et accessibles, notamment :

- les services à la personne (aide-ménagère, garde d'enfants, accompagnement de personnes âgées),
- la coiffure et l'esthétique, offrant des perspectives en emploi salarié et en auto-emploi.

Aussi, la structure de l'offre de formation gagnerait à être revue, en proposant des formats plus flexibles et adaptés aux contraintes des bénéficiaires : des modules courts, des bootcamps intensifs, des dispositifs de formation continue, etc.



### **Recommandation 4 : Renforcer l'insertion et structurer les partenariats**

L'évaluation met en évidence la nécessité de mieux structurer les partenariats et le suivi post-insertion afin de consolider des insertions durables.

Il est recommandé de :

- **Développer des partenariats sectoriels ciblés**, notamment avec des sociétés de nettoyage et de services à domicile, en co-construisant des formations adaptées à leurs besoins. Ce secteur est particulièrement pertinent en raison de la flexibilité des horaires, recherchée par plusieurs bénéficiaires.
- **Mettre en place un suivi post-insertion structuré**, permettant d'accompagner les femmes après leur insertion, d'identifier les difficultés et de proposer des solutions ou des réorientations si nécessaire.
- **Renforcer le rôle de l'ANAPEC**, en l'orientant davantage vers la prospection active d'opportunités d'emploi et la mise en relation avec les employeurs, au-delà de son rôle actuel centré sur la formation.

### **Recommandation 5 : Renforcer la gestion de l'équipe**

L'évaluation souligne l'importance de consolider la gestion des ressources humaines afin d'améliorer la qualité de l'accompagnement et la stabilité du projet.

Il est recommandé de :

- **Renforcer les compétences des équipes** à travers des formations continues, un encadrement régulier et des espaces d'échange de pratiques professionnelles.
- **Prendre en compte le bien-être au travail**, en mettant en place des activités de détente et des espaces de soutien pour prévenir l'épuisement professionnel.

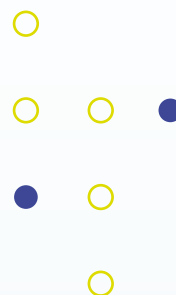
### **Recommandation 6 : Structurer et renforcer le système de suivi et de reporting**

L'évaluation met en évidence des limites dans le système de suivi et de reporting, notamment liées à la multiplicité des indicateurs, à l'hétérogénéité des outils de collecte de données et à l'absence de suivi structuré des bénéficiaires sur le long terme. Ces éléments compliquent l'analyse des résultats et limitent la capacité de pilotage du projet.

Il est ainsi recommandé **de structurer davantage le dispositif de suivi et d'évaluation**, en simplifiant le cadre logique et en limitant le nombre d'indicateurs aux plus pertinents et opérationnels. Cette rationalisation permettra d'améliorer la lisibilité des résultats et de faciliter leur exploitation.

Par ailleurs, il est important **d'harmoniser les outils et les méthodes de collecte de données** entre les différentes activités, afin d'assurer une cohérence globale et une meilleure fiabilité des informations produites.

Enfin, la mise en place **d'un suivi longitudinal des bénéficiaires**, notamment après leur insertion, apparaît essentielle pour mieux évaluer la durabilité des résultats, comprendre les trajectoires professionnelles et ajuster les interventions en conséquence.



La matrice des questions évaluatives.

Collecte des données primaires : Liste des personnes rencontrées/contactées dans le cadre de la mission d'évaluation.

Collecte des données secondaires : Liste des documents consultés dans le cadre de la mission de l'évaluation.

Outils de collecte de données : guides des entretiens, Focus Groupe.

Compte rendu Atelier Most Significant Change ( MSC).

Note succincte - Analyse de l'abandon des femmes ( salle d'opération).

