



Belgique
partenaire du développement

ngo federatie
Vlaamse federatie van ngo's voor ontwikkelingssamenwerking

ACCdev
Fédération francophone et germanophone
des associations de coopération au développement asbl

fiabel
FÉDÉRATION DES ACTEURS
INSTITUTIONNELS BELGIQUE

Volume I - Rapport



Evaluation d'impact Min Ajliki

Rapport à mi-parcours



Mai 2020

Specific Contract N° NGA/2017/02

Evaluation de l'impact de cinq interventions de coopération au Rwanda, en Belgique (2),
Maroc et en Indonésie – Lot n°3 Evaluation d'impact au Maroc.



Rue de Clairvaux 40, bte 101 – B 1348 Louvain-la-Neuve – Tel +32 10 45 45 10 – Fax +32 10 45 40 99

E-mail ade@ade.eu – Website www.ade.eu

Parties VI : Leçons apprises à la mi-parcours



1. Leçons apprises au niveau des résultats

L'impact attendu du programme Min Ajliki est une amélioration de la situation personnelle, sociale et économique des femmes. A mi-parcours, d'un point de vue quantitatif, nous ne nous attendions pas à constater beaucoup de changements significatifs et de grande ampleur pour de nombreux indicateurs à cause de la taille restreinte de l'échantillon (pouvoir statistique faible) et de l'état d'avancement du programme (formations en cours ou récemment terminées pour plusieurs femmes). Toutefois, cette étape de l'évaluation nous donne déjà l'occasion de déceler des changements de perception, de connaissance, de comportements et de bien-être pour les femmes bénéficiaires.

A mi-parcours, il semble qu'un changement se soit opéré au niveau de certains indicateurs liés à l'activité entrepreneuriales des femmes bénéficiaires du programme. Si les différences relevées sont significatives et positives pour les femmes bénéficiaires, il est encore trop tôt pour déterminer si ces changements préliminaires auront un impact réel sur la gestion et les résultats économiques. Quoiqu'il en soit, **le fait que les actions de Min Ajliki aient déjà généré une évolution au niveau de l'état d'esprit de ces femmes, notamment au travers des formations transversales est un élément très positif et prometteur.** Le défi est maintenant que cet état d'esprit entrepreneurial puisse avoir des retombées concrètes en termes de création d'AGR, de rendements et de durabilité.

Les principaux changements de perception observés sont liés à la perception qu'il est plus facile de créer une AGR pour les femmes bénéficiaires, qui se sentent également plus capables d'être financièrement indépendantes et de s'assumer. De nouveaux indicateurs de perception liés à l'AGR permettent de constater que le fait d'assister aux formations Min Ajliki contribue à faire évoluer les mentalités des femmes par rapport à l'entrepreneuriat féminin, notamment comme option possible pour leurs filles (et, dans une moindre mesure, pour leurs fils).

Les formations ont aidé les femmes bénéficiaires à être de meilleures gestionnaires de leur AGR, un domaine dans lequel on observe les principaux changements de connaissance. Les résultats indiquent une diminution générale des difficultés rencontrées par les bénéficiaires en ce qui concerne la gestion de leur AGR et de leur vie privée. *Ceci se confirme dans les résultats des ateliers qualitatifs, pour celles qui ont déjà créé leur AGR, les changements consistent en une meilleure maîtrise de gestion de leur activité et la conciliation entre responsabilités familiales et celles liées à l'activité.*

Conformément à nos attentes, **la participation des femmes aux formations de Min Ajliki a eu pour effet de réduire les besoins de formation de la part des femmes bénéficiaires.** Cependant, celui-ci reste élevé, et il est probable que la participation au programme suscite un intérêt accru pour les formations chez les femmes bénéficiaires. *Lors des ateliers qualitatifs, les femmes, qui se considèrent en grand besoin d'appui et de formation, considèrent que les formations de Min Ajliki sont encourageantes et leur permettent de gagner plus de confiance en elles. La fin du programme nous permettra d'obtenir une information plus claire quant à la demande de formations pour les femmes ciblées par le programme Min Ajliki mais quelques suggestions ont été formulées pour améliorer encore les formations :*

1. *S'appuyer plus sur des formations plus pratiques ;*
2. *Organiser des voyages et de sorties pédagogiques et d'études pour pouvoir s'ouvrir sur d'autres expériences réussies ;*
3. *Orienter les bénéficiaires du programme sur les méthodes et techniques à adopter pour accroître leurs chances à participer aux foires et salons régionaux et nationaux ;*
4. *Aménager les horaires des formations pour permettre à l'ensemble des femmes d'y participer en prenant en considération leurs responsabilités liés au foyer (et partager l'agenda des formations bien à l'avance) ;*
5. **Renforcer le suivi des bénéficiaires en dehors des formations** par apporter un appui durable aux femmes et pour les aider à développer leurs activités.

Sur la période écoulée, **au niveau des changements de comportement**, la proportion de femmes ayant une AGR a peu évolué dans le groupe des bénéficiaires, alors qu'elle a fortement augmenté dans le groupe de contrôle. *Les ateliers de discussion ont permis aux hommes et aux femmes de partager leurs opinions sur les moteurs et freins à l'entrepreneuriat. Les freins considérés sont d'ordre individuelle, culturelle, mais aussi d'ordre institutionnel et administratif. Le manque d'appui, de connaissance ou même de considération des femmes par les institutions publiques, mais aussi les conditions familiales et personnelles, et notamment l'équilibre dans le foyer. Du côté des moteurs, on identifie d'une part l'appui et l'entraide entre femmes (et des membres de la famille), et d'autre part, la volonté personnelle, la confiance en soi, la persévérance et les compétences de la femme.*

Dans le groupe des bénéficiaires, la proportion de femmes membres d'une coopérative a presque doublé et la proportion de femmes ayant transformé leur AGR informelle en AGR formelle est **significativement plus élevée**. Ce changement de comportement vers le secteur formel est un résultat important et attendu du programme qui tend à renforcer et à développer les AGR des femmes bénéficiaires, même si de fortes améliorations sont encore attendues dans ce domaine.

Les résultats positifs liés à la formalisation se confirment également par la diminution du taux des bénéficiaires qui confient ne pas connaître les avantages liés au statut formel (bien que plus d'information semble encore nécessaire) et par l'augmentation de la proportion de femmes bénéficiaires ayant des employé(e)s. Cependant des obstacles subsistent au niveau de la formalisation de l'AGR, et les ateliers qualitatifs indiquent l'administration comme une réelle source de blocage tant sur le plan pratique que sur le plan psychologique. *Il semblerait qu'une certaine forme de sexisme et de mépris de la part de l'administration cadennaise l'accès au secteur formel pour les femmes entrepreneures. Les solutions envisagées évoquent un accompagnement efficace dans les démarches administratives, et un renforcement des outils de développement personnel pour pouvoir faire face à des situations qui découragent le processus de formalisation.*

Par ailleurs, il est aussi important de noter les nombreux éléments qui entrent en compte dans le choix de formalisation ou non d'une activité. *Min Ajliki peut certes faire évoluer les mentalités, mais le contexte de la région et la culture de l'informel pèse lourd sur les choix individuels des femmes. C'est pourquoi, mieux informer sur la formalisation d'une AGR reste un objectif du programme, quant à augmenter le taux de formalisation, cela reste un réel défi pour le programme. Finalement, il est aussi important que Min Ajliki aborde la question de la formalisation des AGR des clientes des agences de microfinance avec le partenaire de ce groupe de femmes (Groupe B).* L'objectif étant d'harmoniser les incitants, tant au niveau du personnel du siège qu'au niveau des agences locales en lien direct avec les femmes, avec les objectifs du programme concernant le taux de formalisation.

Des résultats encourageants bien que non significatifs se manifestent également au niveau de la diversité des moyens de marketing utilisés par les femmes bénéficiaires. *Les femmes découvrent également grâce aux formations des outils de développement personnel (tel le yoga ou la méditation) et confient également être aujourd'hui plus outillées pour communiquer, dialoguer en interne (au sein des coopératives ou de leur foyer) mais également vers l'extérieur (pour valoriser leur production ou se faire respecter). Bien qu'elles apprennent comment améliorer la qualité de leurs produits, les consommateurs cherchent encore souvent le prix le plus bas. Par ailleurs, la participation à des événements publiques leur est souvent encore restreint, car elles ne possèdent pas les bonnes homologations pour leurs produits.*

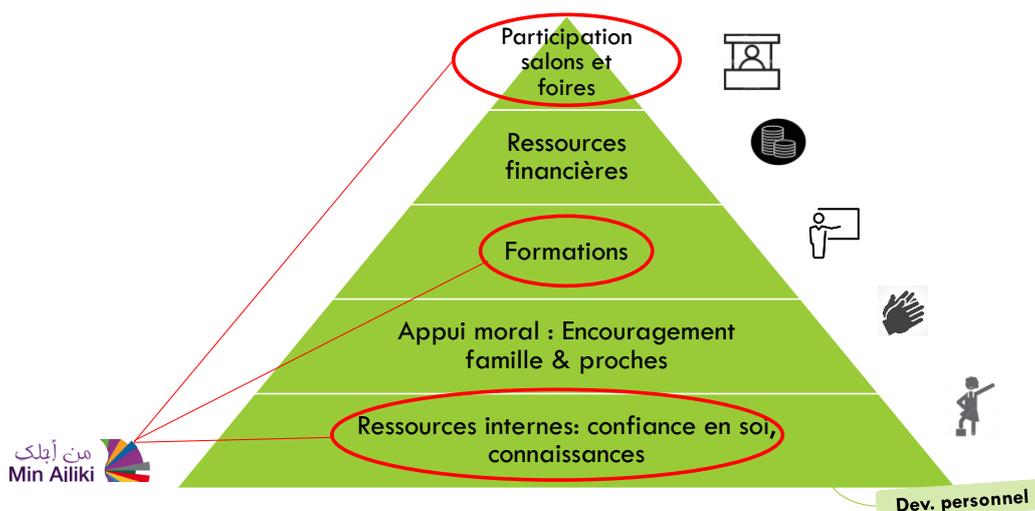
Les effets du programme sur les indicateurs de **changements économiques** sont peu visibles mais plusieurs impacts positifs sont à noter sur les **changements au niveau du bien-être**. Ce qui n'est pas surprenant à la lumière de littérature sur le sujet : des programmes similaires à Min Ajliki n'ont pas d'impact significatif sur les revenus dans un laps de temps aussi court. **En revanche, Min Ajliki semble déjà avoir eu plusieurs impacts positifs au niveau des obstacles psychologiques auxquels se heurtent les femmes, leur manque de confiance en elles et leur image négative.** Suivre les formations Min Ajliki (et en particulier les formations transversales) développe la confiance des bénéficiaires en leurs capacités

personnelles et professionnelles, et produit une augmentation des sentiments d'utilité et d'estime de soi. L'impact positif de Min Ajliki pour les bénéficiaires est particulièrement visible au niveau de la satisfaction générale sur la qualité de vie, ainsi que sur l'indice de confiance en soi. Selon les femmes bénéficiaires leur avis tend à être plus souvent respecté depuis la baseline. *Bien que les femmes considèrent qu'elles n'ont plus à affronter les rumeurs et les commérages par les tiers, elles déclarent rester sensibles à la position et l'opinion de leurs proches. Il semblerait que les personnes de leur entourage qui doutent le plus de leur projet sont les femmes qui les entourent et non les hommes. Néanmoins, les hommes les plus conservateurs ne sont vraisemblablement pas venus aux ateliers.*

Les constats de l'analyse quantitative ne sont pas, aujourd'hui, généralisables à l'ensemble des bénéficiaires du programme dans la région de Fes-Meknes. En effet, il existe une différence au niveau de la participation aux formations transversales entre l'échantillon des femmes bénéficiaires de l'étude d'impact et les autres formées dans la région grâce au programme (près du double d'heures pour celles de l'étude d'impact). **D'après les résultats des analyses économétriques (régressions), ces formations transversales font la différence au niveau des résultats obtenus.** Cet effet dominant des formations transversales par rapport aux formations métier n'est sans doute pas surprenant. Les formations sont plus faciles à organiser, adaptées à toutes les femmes, et influencent directement le bien-être des participantes. Par ailleurs, les formations métiers sont propres à certaines activités, se déroulent sur une période plus longue (parfois sur une période trop longue confient les bénéficiaires, avec trop de temps entre deux formations) et sont encore en cours. Cependant, les femmes interrogées considèrent tant les formations métier que transversales utiles, et il semble trop tôt pour se prononcer sur une éventuelle plus grande utilité d'un certain type de formation. Dès lors, l'évaluation en fin de programme nous donnera une vue plus claire sur les effets plus importants ou non d'un type ou l'autre de formation. Et finalement, les résultats ne seront généralisables, que si les bénéficiaires hors de l'échantillon de l'étude d'impact suivent autant de formations que celles de l'étude d'impact.

Les principaux moteurs de l'entrepreneuriat féminin identifiés par l'ensemble des groupes interrogés sont synthétisés dans la Figure ci-dessous. Il est intéressant de constater que **Min Ajliki intervient déjà sur une majorité de moteurs**, notamment sur les ressources internes en favorisant la confiance en soi (à travers les formations en développement personnel) et en favorisant l'acquisition de nouvelles connaissances clés au développement de l'AGR de la femme (à travers les formations métiers et les formations transversales). Enfin, Min Ajliki peut faciliter l'accès aux salons et foires nationales aux femmes, afin de faire connaître et vendre leurs produits.

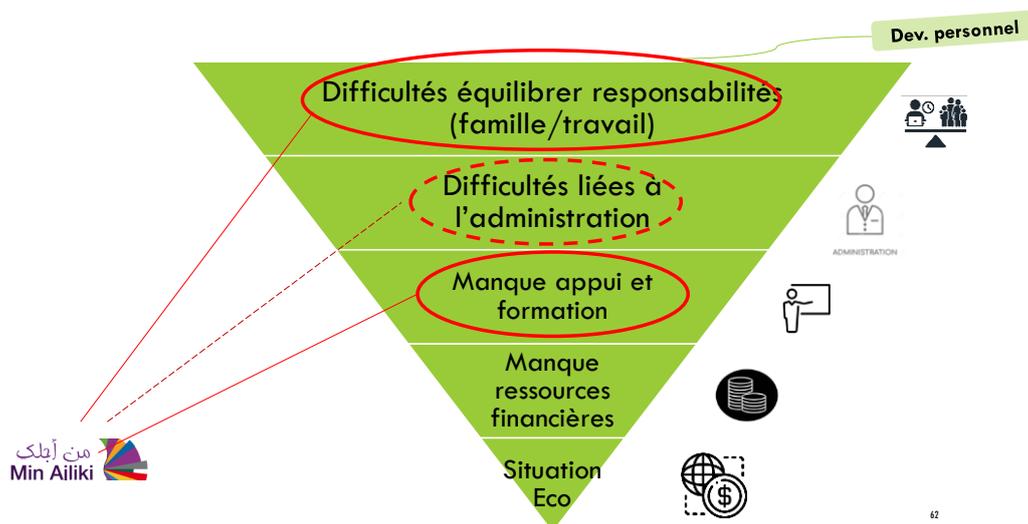
Figure 73: Principaux moteurs de l'entrepreneuriat féminin (Groupes A, B, C & D)



Les principaux freins à l'entrepreneuriat féminin identifiés par l'ensemble des groupes interrogés sont également présentés dans la Figure ci-dessous. De même, Il est intéressant de constater que **Min Ajliki**

intervient sur différents freins à l'entrepreneuriat afin de les atténuer. Le premier frein identifié par l'ensemble des groupes est au niveau de la difficulté à trouver un équilibre entre vie professionnelle et privée⁶⁰. Le second touche aux difficultés administratives. Les formations en développement personnelles pourraient aider les femmes à trouver les ressources internes afin d'équilibrer leurs responsabilités et avoir la persévérance nécessaire afin d'affronter les obstacles administratifs. Par ailleurs un renforcement de capacité au niveau du personnel administratif pourrait renforcer les actions déjà en cours.

Figure 74: Principaux freins à l'entrepreneuriat féminin (Groupes A, B, C & D)



Les hommes interrogés semblent relativement ouverts, avec des mentalités assez progressistes vis-à-vis de la femme (attention : résultats statistiques peu solides vu la petite taille de l'échantillon). Ils valorisent l'entrepreneuriat et pensent majoritairement qu'il est possible pour une femme de lancer son AGR et d'être une bonne mère et une bonne épouse. Ils ont également une attitude très positive par rapport au fait que la femme gagne plus d'argent que son mari. Les hommes interrogés considèrent qu'il est important que les fils aident leurs mères dans les tâches ménagères. **Néanmoins, on note une différence générationnelle marquée entre les hommes plus jeunes et non mariés et plus progressistes, et les hommes plus âgés et mariés dont la mentalité était plus conservatrice.**

Les difficultés des femmes liées à l'AGR des femmes leur semblent mineures (en tout pour ce qui est des femmes de leur famille). On peut dès lors se demander si les hommes sont vraiment conscients des difficultés réelles qu'il existe pour qu'une femme crée et gère une AGR. Cependant, le rôle des formations, des ressources financières et de la commercialisation des produits sont vus par les hommes comme des **moteurs de l'entrepreneuriat**. Du côté des **principaux freins** à l'entrepreneuriat, sont mentionnés les aspects institutionnels, la difficulté à équilibrer les responsabilités du foyer et la charge de travail liée à l'AGR, les conditions personnelles difficiles, et les capacités personnelles de la femme. La plupart des hommes interrogés estiment avoir apporté un soutien financier et moral important aux femmes membres de leur famille quand elles voulaient lancer leur AGR, mais constatent que la contribution de la femme aux dépenses du ménage reste, selon eux, faible.

Tous les indicateurs de bien-être de la femme liés à leur AGR, tels que perçu par l'homme sont également très positifs : une femme ayant une AGR est globalement plus satisfaite dans sa vie, a un épanouissement professionnel, un sentiment accru de liberté et de confiance en soi. Pour quelques

⁶⁰ Notons que ce frein n'est pas spécifique à cette région mais est très universel...

indicateurs communs aux hommes et aux femmes, la même position est partagée : l'âge auquel c'est le plus difficile de créer une AGR (>45 ans), la transmission des valeurs entrepreneuriales aussi bien pour les filles que pour les fils, et la possibilité d'avoir une AGR et être une bonne maman/épouse à la fois

Peu d'hommes interrogés perçoivent le manque de soutien et d'appui comme un obstacle au développement de l'activité de la femme bénéficiaire, alors que c'est un élément mentionné par les femmes (peut-être dû au fait que les hommes interrogés ont aidé leur femme). La position des hommes contraste également avec les femmes qui jugent que la position des hommes envers l'entrepreneuriat féminin va de l'indifférence voire la neutralité à une position positive. Pour ces hommes qui adoptent une position positive et croient en l'entrepreneuriat féminin, ils sont considérés, par les femmes, comme des partenaires inestimables. Pour certains hommes inactifs, l'activité de la femme peut être un catalyseur pour chercher un emploi ou pour démarrer une activité économique et les pousse à ne plus dépendre de la femme pour subvenir aux besoins du foyer. Pour d'autres, l'activité de la femme leurs procure une sécurisation des besoins du foyer et ils ne se sentent pas dans l'obligation de travailler.

Pour les membres des coopératives, les freins au développement de la coopératives sont principalement dus aux conflits internes entre membres, et l'absence d'une vision claire, d'appui et de ressources. En revanche, la solidarité et la coopération ainsi que la motivation des membres sont identifiés comme des moteurs importants pour les coopératives. Grâce à Min Ajliki, les femmes des coopératives ont observé trois types de changements positifs principaux: (i) les changements liés à la production, par une amélioration de la qualité des produits et une maîtrise de l'emballage ; et (ii) les changements liés à la gestion de la coopérative, par une meilleure maîtrise des outils de communication et une bonne prise de décision de nature juridique concernant par exemple les membres adhérents non-actifs ; (iii) un approfondissement de l'idée de projet de la coopérative. Cependant, pour certaines participantes, le programme pourra mieux cibler leur besoin en incluant des volets supplémentaires, plus adaptés et plus utiles à leurs coopératives (cf. les éléments déjà mentionnés ci-dessus ou dans la Partie IV). Certains problèmes évoqués sont liés à la discontinuité des formations qui peut provoquer un certain relâchement dans le processus d'apprentissage.

Les femmes bénéficiant des services de l'incubateur considèrent qu'elles doivent d'abord disposer de ressources internes et personnelles pour se lancer et se donner le courage de contacter des acteurs qui pourront lui apporter un soutien et des formations. La confiance en soi est l'élément positif et moteur le plus important suivi par les encouragements et le soutien (moral et non moral) de la part de la famille et de l'entourage. Quant aux freins, ils sont largement le plus souvent d'ordre institutionnel (comme déjà mentionné ci-dessus).

Le degré de satisfaction pour l'incubateur dépend de l'étape d'avancement du porteur de projet incubé. Les bénéficiaires qui viennent de rejoindre l'incubateur sont les plus satisfaites et ceux qui trouvent que les formations répondent le mieux à leurs besoins mais trouvent que les services actuels ne sont pas toujours adaptés aux exigences de projets matures.

Pour terminer, on constate donc que les résultats quantitatifs sont encore modérés, ce qui était tout à fait prévisible à ce stade de l'implémentation du programme. En effet, les bénéficiaires ont besoin de temps pour internaliser les notions qu'elles ont acquies à la suite des formations et pouvoir les appliquer. L'approche qualitative a permis de comprendre les mécanismes sous-jacents aux blocages et aux moteurs de changement, mais aussi de comprendre en quoi et comment Min Ajliki soutient les femmes et engendre des changements de perception, de connaissance, de comportements mais aussi de bien-être pour normalement in fine contribuer à une meilleure situation socio-économique.

2. Leçons apprises au niveau méthodologique

Validation du design même si faible pouvoir statistique

Une majorité des caractéristiques des femmes interrogées à mi-parcours sont similaires à celles interrogées en baseline (éducation, état civil, taille de la famille...). Ce qui nous permet de valider l'approche méthodologique et surtout la 'randomisation' dans l'échantillonnage, et par la même occasion nous permet de pouvoir attribuer au programme Min Ajliki une grande partie des changements observés (de perception, comportement ou de connaissance).

Néanmoins la taille de l'échantillon, réduit, dû à la difficulté de mobiliser les femmes pour la participation aux enquêtes, réduit le pouvoir statistique de nos estimations, et ne permet pas de capter des effets significatifs de faible magnitude.

Un effort particulier sera déployé pour assurer un taux de présence important lors de l'enquête en fin de programme.

Assurer un taux de présence important aux enquêtes en fin de programme pour être en mesure de capter l'impact dans les différentes dimensions

- Une déperdition des répondantes n'est pas surprenante vue la région mais pour garantir un taux de présence élevé, il est indispensable qu'on anticipe encore plus les enquêtes et qu'on communique plus régulièrement avec les partenaires très locaux (les associations et chefs d'agence, directement en contact avec les femmes). Ne serait-il pas intéressant de leur faire une présentation des résultats ? afin de les impliquer eux aussi.
- Nous avons constaté que la mobilisation des femmes aux enquêtes était toujours plus importante quand le/la président(e) de l'association était actif(ve) et fortement impliqué(e). Réfléchir comment les impliquer d'avantage, sans leur demander une trop grande surcharge de travail et sans que cela coûte plus d'argent à l'étude d'impact, et au programme.
- Le timing des enquêtes est crucial. La période de mai serait idéale pour la prochaine vague de collecte de données (juin-juillet difficiles à cause des examens et vacances des enfants, mi-janvier pas idéale à cause de vacances et de l'hiver) ou en septembre/octobre. Certains bureaux où sont organisés les enquêtes ferment tôt, il convient donc d'en tenir compte (ex. enquêtes le matin uniquement). Certaines femmes travaillent et préfèrent venir en soirée ou le week-end. Réfléchir comment adapter le calendrier à ces réalités. Ne pas oublier qu'il est préférable d'organiser les enquêtes en dehors du Ramadan (avant et après, les femmes sont très occupées).

Assurer une présence importante aux formations pour être en mesure d'estimer l'impact du 'full' programme

L'impact attendu du programme ne pourra s'observer que si le programme est mis en œuvre comme prévu. Min Ajliki rencontre certaines difficultés à mobiliser les femmes (surtout celles du groupe B) ou à respecter l'agenda pour diverses raisons, souvent liées à la réalité du terrain, comme c'est d'ailleurs le cas dans un grand nombre de programme.

Il est aussi important de s'assurer que l'ensemble des bénéficiaires suivent le programme comme envisager, afin de pouvoir généraliser les résultats de l'étude d'impact à l'ensemble des participantes aux formations.

Notons néanmoins que des retards sont prévisibles actuellement à cause de la pandémie du Covid-19.

Assurer un suivi simple et pratique des activités auxquelles les bénéficiaires ont accès via le système de monitoring de Min Ajliki

Maintenant que nous avons eu accès au fichier excel de la liste des bénéficiaires par association. Il serait bien utile pour nous que ce fichier continue à être tenu à jour. Mais qu'il puisse également être plus

standardisé qu'il ne l'est actuellement. Cela signifie qu'il serait intéressant de demander aux associations d'avoir le même type de reporting afin de faciliter les analyses par après.

Nous proposons d'avoir un échange au moment de la restitution sur le terrain, avec les responsables de Min Ajliki dans la région de Fes-Meknes et avec Mr Otman afin de s'assurer que notre demande soit claire et réaliste. Nous avons besoin d'un fichier à jour pour toutes les femmes du programme avec le nom, prénom, numéro de téléphone (le bon numéro...), numéro STATA pour les femmes de l'échantillon de l'étude d'impact, l'association dont elle est membre, les activités qu'elle a suivies (nom de l'activité, date de formation, nombre d'heures de formation où elle était présente, nombre total d'heure par formation). C'est ce fichier qui fera office de rapport mensuel (ou une autre fréquence à déterminer avec Min Ajliki) et qui sera utilisé au moment de l'évaluation finale.

Interroger les hommes, une idée innovante

Même si l'échantillon est petit et vraisemblablement biaisé, les informations confiées par les hommes complètent celles reçues par les femmes. S'intéresser aux hommes et comprendre en quoi ils sont des moteurs ou des freins à l'entrepreneuriat féminin est essentiel comme facteur favorisant l'atteinte des effets du programme. Tenir compte de leur influence dans un programme lié aux femmes est vraiment une pratique innovante. Nous encourageons Min Ajliki à d'avantage réfléchir aux synergies entre les genres pour booster l'entrepreneuriat féminin au Maroc.

Comment collaborer entre l'équipe d'évaluation et l'équipe de mise en œuvre du programme pour la suite du processus ?

Il est important que l'évaluation d'impact ne gêne pas la mise en œuvre des activités, d'une part. Et d'autre part, il faut s'assurer que le mode de mise en œuvre permette le respect de l'approche méthodologique prévue, en particulier pour ce qui est d'assurer un groupe de contrôle.

Nous croyons à l'approche participative et à l'importance d'une bonne communication entre les deux équipes. Nous veillerons à communiquer bien à l'avance l'organisation des enquêtes de fin de programme, avec l'APEFE, les partenaires centrales, décentralisés et locaux, afin de s'assurer que chacun connaisse son rôle et ce qu'on attend de lui pendant avant et pendant la période d'enquêtes et que les informations importantes puissent être échangées à temps – à ces réunions Tatiana et Otman devraient être présents. Ce mode de communication plus directe entre les partenaires locaux et ADE pourra peut-être éviter des mauvaises compréhensions, et facilitera la coordination des enquêtes. Comme déjà mentionné plus haut, organiser une session d'échange autour de l'évaluation d'impact (leur partager les résultats que Min Ajliki juge les plus pertinents avec eux) est peut-être un bon vecteur pour encourager la fluidité des échanges. ADE pourra réaliser cette intervention en arabe et s'adapter à un public moins éduqué si nécessaire.

Nous pensons également qu'ADE doit être encore plus claire avec les partenaires et les femmes sur les conditions des enquêtes, en particulier, concernant la pause-café et le défraiement. En effet, sur base de discussions entre nos équipes, il a été décidé de ne plus donner de défraiement pour le transport, et comme il y avait eu, en baseline, des plaintes sur la qualité des pause-café, nous avons décidé en octobre 2019 d'améliorer la qualité de ces pause-café. Cependant, il s'est avéré que plusieurs associations nous ont conseillé/demandé de donner un défraiement transport et de réduire le montant de la pause-café. Ces conditions ont donc été adaptées au cas par cas, ce qui a causé des quiproquo et situations délicates. Et lorsqu'il n'y avait pas d'association, les pause-café ont été offertes aux femmes (mais il y a eu un taux de présence moindre – ex. Meknès). Il est important de réaborder la question pause-café de luxe ou défraiement du transport pour l'enquête en fin de programme.

3. Leçons apprises pour l'APEFE et ses partenaires

La réunion de restitution des résultats de l'évaluation à mi-parcours a eu lieu le **30 avril 2020 et a réuni l'équipe de l'APEFE au Maroc ainsi que Luc Amay**. Cet exercice constructif a stimulé beaucoup d'échanges, sous forme de questions, de pistes d'interprétation ou d'idées pour améliorer le programme, entre l'APEFE et l'équipe d'évaluation.

Dans l'ensemble, l'APEFE trouve que les **résultats présentés sont cohérents et reflètent de manière pertinente les enjeux et défis du programme Min Ajliki**. Les enseignements tirés permettront d'orienter l'APEFE dans la formulation de ces programmes futurs.

Le débat autour de la formalisation était intéressant et a suscité pas mal de réactions. Nous avons essayé de refléter ce débat dans les encadrés (3 & 6) dans le corps de ce rapport. Nous synthétisons brièvement la discussion ci-dessous. Mais l'enseignement de ce débat est qu'il sera important d'analyser l'indicateur de résultats « taux de formalisation » avec prudence et à la lumière du taux de création d'AGR, sans oublier d'intégrer le taux d'employabilité.

La formalisation constitue un objectif stratégique du programme. Toutefois, les résultats quantitatifs (pour le Groupe A) et qualitatifs (pour le Groupes B) encore timides à ce jour sur cette dimension semblent cohérents compte tenu du fait que Min Ajliki n'a pas encore administré des formations afin de sensibiliser les femmes au processus de formalisation. Des sessions de sensibilisation sont prévues dans la 2ème partie du programme afin d'expliquer aux femmes les différents statuts formels existants.

Il faut aussi souligner que le fait de se formaliser ne constitue pas que des avantages et que ceci reste un choix personnel à faire par la femme vivant dans son contexte socio-économique. De plus, l'administration locale ne semble pas toujours adopter des comportements encourageants lorsqu'une femme se présente à leur guichet. Un renforcement des capacités des agents de l'administration locale pourrait être envisagé afin de renforcer les effets du programme.

Concernant le Groupe B, l'APEFE a souligné l'existence d'enjeux stratégiques potentiellement contradictoires entre un objectif du programme et celui des partenaires de microfinance (surtout au niveau des agences décentralisées). Le premier cherchant à accroître le taux de formalisation des AGR, le second cherchant à accroître sa clientèle et son taux de recouvrement. La contradiction résiderait dans le fait que se formaliser peut constituer une perte de clientèle pour les agences de microfinance. En effet, le statut formel permet l'accès à des prêts bancaires dont le taux d'intérêt est beaucoup moins élevé. Une meilleure communication sur le programme Min Ajliki avec les chefs d'agence en contact régulier avec les femmes, en insistant sur les effets des services non-financiers sur le taux de recouvrement, pourrait renforcer les effets du programme.

Les discussions au niveau des moteurs et freins à l'entrepreneuriat féminin ont également suscité un grand intérêt. Les enseignements sont particulièrement pertinents pour Min Ajliki. En effet, ils montrent que le programme agit déjà sur différents moteurs et tentent d'atténuer l'impact négatif de certains freins à l'entrepreneuriat féminin.

L'équipe de l'APEFE et celle d'évaluation s'accordent à dire que les deux types de formation (formations transversales et formation métier) **dispensés à travers le programme devraient se renforcer mutuellement et qu'il est trop tôt pour tirer d'autres conclusions.** L'APEFE a trouvé particulièrement constructif de voir, déjà à court terme, l'impact positif des formations transversales. Ces derniers, en raison du coût financier plus important et durée plus longue, pensaient que les formations métiers auraient un impact plus marqué. Toutefois, il est évidemment trop tôt pour le dire, étant donné que l'impact des formations métiers sur les différents indicateurs socio-économiques et de bien-être prend plus de temps pour être observé. L'influence différente du type de formation pourra être analysée en fin de programme.

4. Étapes suivantes

Une **présentation des résultats du rapport à mi-parcours devant le Comité Technique de Suivi (CTS)** réunissant tous les partenaires du projet Min Ajliki est prévue le 9 juin **2020**. Cette réunion se fera en ligne où 45min seront prévues pour présenter le rapport dans un premier temps. Dans un second temps, 45min seront réservés aux questions et aux échanges avec les partenaires. **Les résultats seront également présentés au niveau décentralisé par l'équipe Min Ajliki Maroc** (sauf si les frontières sont à nouveau ouvertes, permettant à l'équipe d'évaluation de voyager).

L'évaluation finale se déroulera en 2021 (en fin de programme). Il convient encore définir le timing précis des enquêtes : en mai 2021, si on veut avoir les résultats pour alimenter la réflexion sur un prochain programme, ou en Septembre 2021, pour s'assurer que l'ensemble des actions ait été fait.

Nous continuerons bien évidemment à échanger régulièrement avec l'APEFE et ses partenaires, afin de proposer une approche en lien avec les réalités du terrain et à maintenir l'intérêt de l'ensemble des acteurs pour maximiser l'apprentissage et l'appropriation des résultats.

Pour l'évaluation finale, il convient de s'adapter à chaque groupe.

- Pour le groupe A et B, on administrera le questionnaire à l'ensemble des femmes interrogées en baseline en réfléchissant à comment éviter les déperditions.
- Pour les groupes C et D, nous proposerons aussi une approche plus qualitative.

Finalement, notons que la **crise actuelle liée à la pandémie du COVID-19** sera prise en compte dans l'analyse des résultats en fin de programme. Des questions liées à cette crise pourront également être ajoutées au sein du questionnaire. D'ailleurs, il serait très intéressant de lancer **dès que possible** une enquête par téléphone avec les femmes présentes dans notre échantillon, afin de comprendre les conséquences sanitaires et socio-économiques liées à cette situation sans précédent. C'est assez rare de disposer d'une base de données de numéros de téléphone pour un échantillon important (900 femmes) pour lesquelles nous disposons également d'indicateurs mesurés avant la crise (nous avons des données en 2018 et en janvier 2020 -échantillon réduit-). Ceci nous permettrait de lancer une enquête assez rapidement, à distance -càd par téléphone réalisée par notre équipe d'enquêtrices disponibles, et ainsi de fournir des analyses micro dans un délais court couvrant des impacts immédiats dans des domaines tels que la situation de la femme (violence familiale, etc.), le secteur informel, la situation sanitaire, pauvreté, éducation... Les résultats d'une telle étude pourraient d'ailleurs servir à plus d'un acteur au Maroc.

RÉPONSE DE GESTION¹ : [Évaluation de l'impact de cinq interventions de coopération au Rwanda, en Belgique (2), Maroc et en Indonésie – Lot n°3
Évaluation d'impact au Maroc. (Specific Contract N° NGA/2017/02).

Pays : Maroc

Programme : Min Ajliki 2.0

Date de l'évaluation : Il n'y a pas eu d'évaluation à mi-parcours mais bien une évaluation d'impact du programme (Specific Contract N° NGA/2017/02). Cela signifie qu'il n'y a pas eu de recommandations. La réponse managériale est basée sur les recommandations issues du dernier comité de pilotage du programme Min Ajliki du 28 mai 2020.

Date rédaction: mai 2020.

Rédigé par :

Recommandation d'évaluation 1. Minimiser la mortalité des entreprises créées dans le cadre du programme MinAjliki depuis 2013 (1500 TPE) à travers des prestations de soutien – Accompagnement à distance.				
Réponse du comité de pilotage : Validé pour mise en œuvre 28/05/2020				
Mesure(s) principale(s)	Calendrier	Groupe(s) responsable(s)	Suivi ² ;	
			Commentaires	Statut ³
<ul style="list-style-type: none"> - Recenser les entreprises créées et en difficultés - Diagnostiquer et analyser les difficultés causées par la crise sanitaire du COVID- 19. - Informer et sensibiliser sur les mesures de soutien mises en place par le Gouvernement et la région - Accompagner l'entreprise, à son gré , pour 	Juin -Décembre 2020.	Toutes les parties prenantes.	CTS et CP	En Cours

¹ Tiré des pratiques du PNUD en matière d'évaluation

² Suivi par le CP ou autre organe- durée du suivi en fonction du calendrier des actions

³ En cours – clôturé...

<p>qu'elle puisse bénéficier desdites mesures et mettre en place un plan de relance de l'activité (Revue du BP, Stratégie marketing, reconversion produits, présence sur les réseaux sociaux professionnels)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Assurer un accompagnement en mode coaching pour un appui moral et psychologique des bénéficiaires. 				
Recommandation d'évaluation 2. Mise en place de formation en direction de RH des partenaires				
Réponse du comité de pilotage : Validé pour mise en œuvre 28/05/2020				
Mesure(s) principale(s)	Calendrier	Groupe(s) responsable(s)	Suivi :	
			Commentaires	Statut
Assurer des actions de formation sur le management des projets	Durée PPA	Toutes les parties prenantes.	CTS et CP	En Cours
Recommandation d'évaluation 3. Mise en place d'un Plan de formation, d'accompagnement et d'appui à la commercialisation au profit des femmes cibles de l'étude d'impact				
Réponse du comité de pilotage : Validé pour mise en œuvre 28/05/2020				
Mesure(s) principale(s)	Calendrier	Groupe(s) responsable(s)	Suivi :	
			Commentaires	Statut
<ul style="list-style-type: none"> - Assurer des formations techniques sur les différents métiers - Assurer un accompagnement prés et post création des femmes porteuses de projets - Assurer un appui à la commercialisation des entreprises et des coopératives féminine 	Juin -Décembre 2020.	Toutes les parties prenantes.	CTS et CP	En Cours