

TERMES DE REFERENCE
Évaluation finale du projet « Promotion de l'emploi des jeunes par la formation professionnelle aux métiers du soin à la personne au Maroc »

Porteur du Projet : IECD Maroc

Durée du projet : 36 mois

1- Contexte et justification

Selon le Haut-Commissariat au Plan (HCP), près de 29% des jeunes de 15 à 24 ans au Maroc sont classés comme NEET (ni en emploi, ni en éducation, ni en formation). Malgré les efforts publics visant à améliorer l'employabilité des jeunes – notamment via des réformes de la formation professionnelle dans des secteurs prometteurs tels que la santé – ce phénomène persiste.

Cette situation est renforcée par les profondes mutations démographiques : la proportion de personnes âgées, estimée à 6% en 2014, pourrait atteindre 17% d'ici 2050. Le vieillissement rapide de la population, combiné à l'urbanisation croissante et à la participation accrue des femmes au marché du travail, fragilise les modèles traditionnels d'entraide familiale. Les besoins en professionnels qualifiés pour l'accompagnement à domicile et l'assistance aux personnes vulnérables augmentent de manière significative.

Pourtant, les politiques publiques restent fragmentées. Le Conseil Économique, Social et Environnemental (CESE) alertait déjà en 2015 sur l'insuffisance de ressources humaines formées en gériatrie, gérontologie et accompagnement psychosocial. Une étude sectorielle commanditée par l'IECD en 2019 a estimé la demande en personnel qualifié à 10 000 postes, avec une croissance prévue de 7% d'ici 2023.

Dans ce contexte, l'IECD a lancé en 2021, au Maroc, le programme « Formation pour l'Assistance aux Personnes à Autonomie Réduite » (FAPAR), s'appuyant sur son expérience en Syrie et au Liban. Grâce à un réseau d'associations partenaires et d'acteurs du secteur médico-social, 102 jeunes ont été formés en 2022, avec un taux d'insertion de 85% après leur stage.

Le présent projet vise à renforcer cette dynamique en étendant la formation, l'accompagnement et l'intégration professionnelle des jeunes dans les métiers de l'assistance à la personne.

2- Présentation du projet

L'assistant(e) à la personne à autonomie réduite s'assure du bien-être des bénéficiaires – enfants, adolescents, adultes ou personnes âgées – en respectant leur dignité, leur sécurité et leur intégrité. Le projet vise à permettre aux jeunes formés d'exercer soit en établissement (public/privé), soit à domicile comme employés ou autoentrepreneurs.

Objectif spécifique 1 : Favoriser l'intégration des jeunes par une formation professionnelle adaptée au secteur du care

Résultats attendus :

- R1 : 5 centres de formation dispensent une formation de qualité, alignée sur les besoins du marché.
- R2 : 500 jeunes bénéficient d'un accompagnement vers l'insertion socio-professionnelle.
- R3 : 5 institutions partenaires sont renforcées dans leur gouvernance, leurs pratiques pédagogiques, leurs équipements et leur capacité à assurer une formation conforme aux standards du secteur.

Objectif spécifique 2 : Renforcer l'écosystème de l'accompagnement des jeunes et de la formation dans les métiers de l'assistance

Résultats attendus :

- R1 : Les métiers de l'assistance à la personne gagnent en visibilité, en accréditation et en reconnaissance publique.
- R2 : Des synergies sont créées entre les acteurs du secteur médico-social au Maroc et dans la région MENA.
- R3 : 50 professionnels sont formés et renforcés dans l'accompagnement des jeunes NEET, incluant l'appui psychosocial (APS).

Objectif spécifique 3 : Améliorer l'accès aux services de care et soutenir l'intégration des jeunes diplômés dans le secteur du domicile

Résultat attendu :

- R1 : Une structure de type entreprise sociale fondée sur un modèle économique ESS est créée et opérationnelle, offrant des prestations continues et de qualité aux personnes à autonomie réduite.

3- Contexte et justification de l'évaluation

Le projet vise à renforcer le secteur des métiers de l'assistance à la personne à autonomie réduite, en favorisant l'insertion socio-professionnelle de jeunes formés pour travailler en établissement ou à domicile.

Il s'inscrit dans une dynamique de professionnalisation du secteur de l'aide à la personne, de reconnaissance des métiers, et d'amélioration de l'accès aux services pour les personnes en situation de dépendance.

L'évaluation finale intervient à la fin du cycle de mise en œuvre afin de :

- Mesurer les réalisations effectives par rapport aux objectifs initiaux,
- Apprécier la qualité, la pertinence et l'impact du projet,
- Tirer des enseignements pour la pérennisation et la mise à l'échelle des actions,
- Identifier les axes d'amélioration pour de futures initiatives.

4- Objectifs de l'évaluation

4.1 Objectif général

Apprécier la performance globale du projet en termes de pertinence, efficacité, efficience, impact, durabilité et cohérence, et formuler des recommandations opérationnelles.

4.2 Objectifs spécifiques

L'évaluation devra :

1. Mesurer le niveau d'atteinte des objectifs et résultats aux trois niveaux : centres de formation, jeunes bénéficiaires et écosystème d'assistance à la personne à autonomie réduite.
2. Analyser la pertinence du projet par rapport aux besoins du secteur et des bénéficiaires.
3. Évaluer l'efficacité et l'efficience des stratégies mises en œuvre.
4. Apprécier l'impact des activités sur l'insertion des jeunes, la qualité des formations, et l'émergence d'un écosystème structuré.
5. Évaluer la durabilité des acquis, notamment :
 - Capacités des centres de formation,
 - Structuration du secteur,

- Fonctionnement de l'entreprise sociale.
6. Identifier les bonnes pratiques, innovations et points d'amélioration.
 7. Formuler des recommandations pour la suite, incluant un potentiel passage à l'échelle, réplique ou consolidation.

5- Étendue de l'évaluation

L'évaluation portera sur l'ensemble du projet, incluant une attention particulière aux dimensions de genre de manière transversale, à l'équité et à l'inclusion des publics vulnérables.

Objectif Spécifique 1 – Formation et insertion

- 5 centres de formation et leurs pratiques pédagogiques
- 500 jeunes accompagnés (formation, stages, insertion)
- Renforcement institutionnel des partenaires

Objectif Spécifique 2 – Écosystème et professionnalisation

- Actions de visibilité et reconnaissance des métiers
- Collaborations et synergies créées
- Formation de 50 professionnels, dont APS

Objectif Spécifique 3 – Services de care et entreprise sociale

- Modèle économique et organisationnel
- Dispositif de prestation à domicile
- Satisfaction des bénéficiaires et continuité du service

6- Questions d'évaluation

Les questions seront structurées selon les critères du CAD-OCDE.

Pertinence

- Le projet répond-il aux besoins du marché et des jeunes ?
- Les choix stratégiques sont-ils adaptés au contexte du secteur de l'assistance à la personne à autonomie réduite au Maroc ?

Efficacité

- Les résultats sont-ils atteints ou en voie de l'être ?
- Quels facteurs ont facilité ou freiné la mise en œuvre ?

Efficiences

- Les ressources ont-elles été utilisées de manière optimale ?
- Le rapport coûts / résultats est-il satisfaisant ?

Impact

- Le projet a-t-il amélioré l'employabilité et l'insertion des jeunes ?
- Comment a-t-il influencé les pratiques des centres de formation et du secteur ?
- Quel est l'effet sur les bénéficiaires finaux (personnes à autonomie réduite) ?

Durabilité

- Les acquis sont-ils susceptibles de perdurer ?
- Les partenaires ont-ils renforcé leurs capacités de manière autonome ?
- Le modèle d'entreprise sociale est-il viable ?

Cohérence

- Le projet est-il aligné avec les politiques publiques, stratégies nationales et initiatives similaires ?

7- Méthodologie attendue

Sur la base des termes de référence, l'évaluateur ou l'évaluatrice devra proposer une note méthodologique accompagnée d'une offre financière. Ces éléments seront discutés lors d'une réunion de cadrage avec l'IECD et la Fondation Drosos avant le démarrage de l'évaluation. L'évaluateur/évaluatrice devra développer des méthodologies adaptées pour analyser la performance et le succès du projet.

L'évaluation devra être participative et inclusive, impliquant les bénéficiaires, les partenaires et les parties prenantes clés. Elle devra combiner des méthodes quantitatives et qualitatives, incluant notamment :

- Des entretiens individuels et collectifs avec les bénéficiaires, les formateurs, les partenaires et les membres de l'équipe de gestion du projet.

- Des focus groups pour recueillir les perceptions et les retours d'expérience des participants.
- Une analyse documentaire approfondie des rapports, des plans de formation, des outils de suivi et des documents de projet.

La mission d'évaluation se déroulera en février-mars-juin 2026 et durera environ 20 jours. L'évaluateur/évaluatrice procédera à une revue documentaire exhaustive, en étudiant et en compilant toute la documentation disponible susceptible d'apporter un éclairage pertinent sur la mise en œuvre du projet.

8- Rapports

L'évaluateur/évaluatrice fournira un rapport provisoire deux semaines après la mission d'évaluation. Ce rapport sera discuté avec le partenaire et la Fondation Drosos. Un rapport final sera ensuite élaboré, tenant compte des commentaires des parties prenantes.

Le rapport final comprendra :

- Un résumé synthétique (max. 3 pages) : présentation du projet et du mandat de l'évaluateur, objectifs et résultats atteints, conclusions de l'évaluation, potentiel de pérennité financière et structurelle, impact et recommandations.
- Introduction : description du projet, de l'évaluation et de la méthodologie employée.
- Présentation des résultats de l'analyse : réponses aux questions d'évaluation (pertinence, effectivité, efficacité, impact et pérennité).
- Synthèse globale : résultats, conclusions, leçons apprises, orientations et recommandations.
- Conclusion : mise en avant des succès, points d'amélioration et enseignements à tirer pour la capitalisation.
- Recommandations : pragmatiques et opérationnelles, elles viseront à améliorer la qualité des prestations aux bénéficiaires ainsi que l'efficacité de la mise en œuvre des actions du projet dans la zone concernée.

9- Déroulement de la mission

La mission d'évaluation se déroulera en mai 2026 et durera environ 20 jours.

Sur la base des termes de référence, l'évaluateur ou l'évaluatrice devra faire une proposition technique, exposant son expérience, sa méthodologie et l'organisation de la mission,

accompagnée d'une proposition financière. Ces éléments seront discutés lors d'une réunion de cadrage avec l'IECD et la Fondation Drosos avant le démarrage de l'évaluation. L'évaluateur/évaluatrice devra développer des méthodologies adaptées pour analyser la performance et le succès du projet.

10- Profil du consultant/évaluateur

- Expertise confirmée en évaluations de projets (au moins 5 ans)
- Expérience dans les secteurs de formation professionnelle, d'insertion socio-professionnelle et de l'aide à la personne.
- Maîtrise des approches qualitatives et quantitatives
- Excellente capacité de rédaction
- Connaissance du contexte marocain (fortement souhaitée)

11- Modalités logistiques et éthiques

Le consultant devra respecter :

- L'éthique du secteur social,
- La confidentialité des données,
- La participation éclairée des jeunes et bénéficiaires,
- Le code de conduite et la politique de protection (safeguarding) des bénéficiaires des organisations rencontrées.

12- Délai de soumission de l'offre et documents demandés :

L'offre devra être soumise avant le **30 avril 2026** aux adresses suivantes **fzain@drosos.org** et **casablanca@drosos.org** avec les documents suivants :

- Note méthodologique ;
- CV du/des consultants ;
- Plan de travail ;
- Calendrier d'exécution ;
- Offre financière.