

Termes de Référence

Evaluation externe du Programme d'Intégration Socio-économique des Réfugiés Urbains au Maroc (PISERUMA)

2025-2026

Financée par la Principauté de Monaco

Programme mis en œuvre par le HCR Maroc et l'AMAPPE



1. Détails contractuels de l'évaluation

1.1 Dates clés de l'Evaluation à déterminer 2025-2026

Date de départ prévue	
Date de fin prévue	
Soumission du Rapport Provisoire	
Soumission du Rapport Final	

1.2 Langue de l'évaluation

Langues requises pour effectuer l'évaluation	Français, l'arabe est un atout
Langue du Rapport	Français

1.3 Plan de travail et calendrier

Période prévue	TBC
Durée estimée	24 jours
Réunion de cadrage entre le cabinet de consulting, la DCI Monaco et l'UNHCR Maroc, afin d'assurer une compréhension commune et partagée concernant les objectifs et les résultats attendus de l'évaluation, ainsi que de sa portée. A l'issue de la réunion, le cabinet de consulting présentera le référentiel d'évaluation et la note méthodologique actualisées accompagnées d'un plan de travail .	2 jours
Etude documentaire et étude de l'existant (cf. annexe I)	2 jours
Enquête terrain : entretiens et focus groups avec les parties prenantes du Programme : la DCI de Monaco, le HCR, L'AMAPPE et les réfugiés porteurs des AGR dans 5 villes (Rabat, Casablanca, Oujda, Marrakech, Tanger).	10 jours
Atelier participatif d'évaluation à Rabat pour les parties prenantes du Programme	2.5 jours
Elaboration du rapport d'évaluation	5 jours
Organisation d'un atelier de restitution de l'évaluation (hybride Rabat-Monaco)	2 jours
Validation finale et publication du rapport d'évaluation	0.5 jour

2. Détails du programme

En 2025, le partenariat entre la Principauté de Monaco et le HCR Maroc fête ses 15 ans. Depuis l'accord de coopération signé en 2010, ce partenariat a permis d'accompagner les réfugiés urbains au Maroc à travers plusieurs projets successifs, dans les domaines de l'éducation et de l'autosuffisance économique.

Le Programme PISERUMA constitue aujourd'hui un pilier de ce partenariat. Il se décline en trois volets complémentaires:

1. Appui aux Activités Génératrices de Revenus (AGR), mises en œuvre par l'AMAPPE ;
2. Soutien à l'emploi salarié ;
3. Accès à la formation professionnelle jusqu'en 2025.

En parallèle, le programme a introduit des ateliers de renforcement de capacités (employabilité, entrepreneuriat) visant à renforcer l'insertion des réfugiés.

Une première évaluation externe en 2016 avait confirmé la pertinence du dispositif, tout en soulignant des défis :

- Pertinence du ciblage des bénéficiaires mais communication insuffisante,
- Taux de survie élevé des AGR mais difficultés d'accès au marché et au financement,
- Impact positif des formations mais forte prédominance de l'emploi informel,
- Rôle central de l'AMAPPE avec des limites structurelles,
- Partenariats actifs (FOO, OMDH, AMPF) mais coordination perfectible.

Dix ans après cette première évaluation, et à la lumière des évolutions juridiques, institutionnelles et stratégiques du Maroc, le Gouvernement Princier et le HCR souhaitent évaluer de manière indépendante l'impact du programme PISERUMA.

Une étude sur les chaînes de valeur et les bassins d'emploi au Maroc a également été menée en 2018-2019. Cette étude a permis d'identifier les secteurs porteurs pour l'emploi et l'auto-emploi des réfugiés (artisanat, commerce de proximité, restauration, services à la personne, agriculture périurbaine, textile, recyclage) ;

- La concentration géographique des opportunités dans certains bassins (Casablanca, Rabat, Oujda, Marrakech, Fès) ;
- La nécessité de renforcer les compétences transversales (langue, gestion, numérique) et de soutenir la formalisation des activités informelles ;
- Le rôle stratégique des partenariats avec l'ANAPEC, l'OFPPPT et les acteurs privés locaux pour l'insertion durable.

Les résultats de cette étude constituent un socle important pour la présente évaluation, qui permettra de mesurer les avancées réalisées depuis 2019 et d'apprécier dans quelle mesure le programme PISERUMA a capitalisé sur ces recommandations.

3. Champs de l'évaluation

3.1 Objectif général

Évaluer l'impact, la pertinence et la durabilité du programme PISERUMA dans ses trois volets (AGR, emploi, formation professionnelle), afin d'orienter les futures stratégies d'insertion socio-économique des réfugiés au Maroc.

L'étude se concentrera sur 5 régions couvertes par le programme à savoir : Rabat, Oujda, Casablanca, Marrakech, Tanger.

3.2 Objectifs spécifiques

- Analyser la pertinence, l'efficacité et la durabilité des AGR accompagnées par AMAPPE.
- Évaluer les résultats obtenus en matière d'emploi salarié en fonction du motif de carte de séjour, ou d'absence de carte de séjour (accès au marché du travail, insertion professionnelle, obstacles persistants).
- Mesurer l'impact des formations professionnelles suivies par les réfugiés jusqu'en 2025, en termes d'acquisition de compétences et d'insertion réelle.
- Évaluer la pertinence et l'impact des ateliers de renforcement de capacités sur l'employabilité et l'entrepreneuriat.
- Apprécier l'autonomisation des bénéficiaires, en particulier des femmes et des jeunes.
- Identifier les points forts et limites des partenariats opérationnels de l'AMAPPE (OMDH, FOO, Soleterre, APEFE, ES Maroc etc.)
- Évaluer la pertinence géographique et sectorielle du programme, en lien avec les bassins d'emploi, les chaînes de valeur et la disponibilité des services pour les réfugiés dans les domaines de l'emploi, de la formation et des AGR.
- Formuler des recommandations stratégiques pour améliorer la conception, la mise en œuvre et la durabilité du programme selon le contexte et la particularité du public cible.

3.3 Approche par axes d'intervention

- **Identification des bénéficiaires** : pertinence et équité des critères, transparence et compréhension du processus.
- **Accompagnement des AGR** : suivi technique, accès au financement et au marché, durabilité.
- **Formation professionnelle** : adéquation de l'offre aux besoins du marché, reconnaissance des diplômes, taux d'insertion.

- **Emploi** : les opportunités du marché de l'emploi au Maroc pour les réfugiés, accès aux opportunités formelles, rôle des partenaires publics (ANAPEC, entreprises).
- **Ateliers de renforcement de capacités** : pertinence des contenus (employabilité, entrepreneuriat), résultats concrets sur les parcours professionnels.
- **Partenariats (FOO, OMDH, APEFE, ODCO etc.)** : complémentarité, synergies, coordination.
- **Fonctionnement de l'AMAPPE** : expertise, limites structurelles, stratégie de pérennisation.

L'analyse devra être menée en intégrant une approche inclusive, différenciée par genre, âge et situation de handicap.

3.4 Approche par critères OCDE (cf. annexe 2)

- **Pertinence** : adéquation du programme aux besoins des réfugiés et aux politiques nationales.
- **Efficacité** : atteinte des résultats fixés par chaque volet.
- **Effizienz** : rapport ressources / résultats, synergies entre partenaires.
- **Impact** : effets économiques et sociaux sur l'autonomisation.
- **Durabilité** : viabilité des acquis (AGR, emploi, formations) et continuité institutionnelle.

Le cabinet de consulting élaborera le référentiel d'évaluation (question évaluative principale, sous questions, critères, indices, sources de données).

3.5 Méthodologie attendue

L'évaluateur devra proposer une approche mixte :

- **Analyse documentaire** : rapports PISERUMA, évaluations antérieures, données de suivi.
- **Enquêtes de terrain** : auprès des réfugiés bénéficiaires et non bénéficiaires dans plusieurs villes.
- **Entretiens semi-directifs** : avec réfugiés, AMAPPE, UNHCR, ONG partenaires, ANAPEC, OFPPT, entreprises.
- **Focus groups** : avec bénéficiaires des AGR, emploi, formations, ateliers.
- **Atelier participatif de restitution** à Rabat.

La méthodologie devra être validée avec le HCR avant le début de la mission. Le cabinet de consulting sera supportée par le HCR et le partenaire de mise en œuvre AMAPPE pour l'assister dans l'organisation des rdvs, des déplacements sur le terrain et l'échantillonnage par nationalité, genre et type d'activités/lieu.

3.6 Livrables attendus

- Note de cadrage validée avant le début de la mission sur le terrain
- Rapport provisoire en français (max. 30 pages hors annexes).
- Recommandations stratégiques et opérationnelles
- Organisation d'un atelier de restitution à Rabat réunissant la coopération monégasque, le HCR, ses partenaires de mise en œuvre et institutionnels.
- Rapport final intégrant les retours.

4. Soumission de la proposition

Merci d'accompagner la soumission avec les éléments suivant :

- Note méthodologique (15 pages max) incluant les grilles d'entretien et méthodes d'animation des ateliers.
- Elaboration du référentiel d'évaluation (questions évaluatives, indices, critères, sources de données)
- Plan de travail
- Références et expériences du cabinet de consulting
- (s'il y a lieu) la constitution de l'équipe, la répartition des responsabilités entre ses membres et les CV proposés.
- Calendrier prévisionnel et estimation des jours.
- Une offre financière ne dépassant pas **quinze mille (15.000) euros TTC**, incluant : le budget global (Hors Taxe et TTC) et un budget détaillé (honoraires, indemnités journalières, transports, ateliers).

4.1 Profil requis de l'équipe

- Diplôme supérieur (sciences sociales, économie, développement, gestion).
- Minimum 5 ans d'expérience dans l'évaluation de programmes similaires.
- Connaissance du Maroc
- Expertise en insertion socio-économique, emploi, AGR et formation professionnelle.
- Maîtrise des méthodes mixtes et participatives.
- Expérience de travail avec réfugiés souhaitée.

- Maîtrise du français ; arabe souhaitable.

ANNEXE I : DOCUMENTATION UTILE POUR L'EVALUATION

- Evaluation interne HCR du programme PISERUMA (2008) ;
- Evaluation externe du programme PISERUMA (2010) ;
- Evaluation finale du projet PISERUMA (2016) ;
- Evaluation de marché et analyse de chaînes de valeur pour augmenter l'employabilité des réfugiés au Maroc. Etude de cas : le bassin d'emploi d'Oujda Angad (2019).
- Rapports d'exécution intermédiaires produits par le Bureau du HCR au Maroc ;
- Descriptif de projet de partenariat HCR-AMAPPE et rapports d'exécution soumis par AMAPPE à l'attention du HCR.
- Analyse AMAPPE des AGRs 2021-2025
- Base de donnée des bénéficiaires 2020-2025
- Rapport statistique UNHCR de la population réfugiée au Maroc

Textes internationaux :

- Convention relative au statut des réfugiés, 1951
- Pacte Mondial pour les Réfugiés

Textes nationaux :

- Loi n°02-03 régissant l'entrée et le séjour des étrangers au Maroc
- Loi n°65-99 relative au Code du travail
- Loi n°112.12 relative aux coopératives
- Article 516 du code du travail
- Arrêté du ministère du travail et de l'insertion professionnelle n°1356-19 du 19 avril 2019 fixant le modèle du CTE
- Arrêté du ministre de l'Emploi et de la formation professionnelle n°1391.05 du 25 novembre 2005 portant annexe relatif aux catégories de salariés étrangers dispensés de fournir l'attestation d'activité de l'ANAPEC

Etudes et documentation :

- Enquête sur la situation socioéconomique des réfugiés au Maroc – HCP-HCR, 2023
- Morocco's path of achievements best practices and pledge - Global Refugee Forum 2023
- Restitution de l'atelier « Droits socioéconomiques des travailleurs migrants et réfugiés : vers une stratégie inclusive d'insertion professionnelle » - CNDH, 2023
- Analyse des opportunités d'accès au travail des migrants dans le secteur privé et pour l'auto-emploi dans la région Tanger Tétouan Al Hoceima - OIM-PNUD, 2023
- Etude qualitative sur l'accès à l'emploi des migrants et réfugiés régularisés – ANAPEC & OIT, 2022
- Enquête sur l'impact de Covid-19 sur la situation socioéconomique et psychologique des réfugiés au Maroc – HCP-HCR, 2020
- Séminaire tripartite sur l'état des lieux de la législation nationale relative à la migration du travail à la lumière des normes internationales pertinentes pour la protection des droits des travailleurs/migrants – MIEPEEC & OIT, 2021



- Guide pour recruter un salarié étranger au Maroc -OIM, 2018
- Guide pour l'intégration de la diversité culturelle dans les pratiques des entreprises – OIM-CGEM, 2018
- « How Immigrants Contribute to Developing Countries' Economies » - OECD/ILO, 2018
- « Rapport sur le développement dans le monde 2023 : Migrants, réfugiés et société » - Banque Mondiale, 2023
- « Intégration économique des jeunes migrant·e·s dans les centres urbains d'Afrique de l'Ouest et du Nord : Accès au travail, vulnérabilités et capital humain » Mixed Migration Centre-Conseil Danois pour les réfugiés, 2024

Note : le consultant devrait repérer et obtenir tout autre document dont l'analyse pourrait être utile, à l'occasion de ses entretiens avec les parties prenantes qui sont ou ont été associées à la conception, à la gestion et à la supervision du programme PISERUMA.

Annexe II – Matrice d'évaluation

	Pertinence	Efficacité	Effizienz	Impact	Durabilité / Viabilité
Identification des bénéficiaires	Adéquation des critères de sélection aux besoins actuels (genre, âge, vulnérabilité).	% de bénéficiaires atteints vs prévus ; perception de transparence du processus	Ressources mobilisées pour le ciblage vs résultats.	Effets sur l'équité et l'accès des plus vulnérables	Capacité du dispositif à s'actualiser régulièrement et à rester opérationnel.
Accompagnement des AGR	Alignement avec les compétences des réfugiés et les opportunités locales.	% d'AGR actives après X années ; évolution (stagnation, expansion, diversification).	Coût moyen par AGR ; valeur ajoutée de l'encadrement AMAPPE	Effets sur revenus, emplois créés (dont Marocains), autonomie des femmes.	Taux de survie des AGR, possibilités de poursuite sans appui extérieur.
Formation professionnelle	Adéquation des formations avec le marché de l'emploi marocain.	% de réfugiés ayant finalisé la formation ; % insérés (formel/informel).	Ressources investies vs nombre d'insertion réussies.	Effets sur compétences, employabilité, inclusion sociale.	Pérennité des acquis (certifications, diplômes, réseaux).
Emploi (salarié et insertion professionnelle)	Pertinence des stratégies d'accès au marché du travail formel/informel	% d'insertion professionnelle effective (taux d'emploi après appui).	Coût par insertion réussie ; synergies avec ANAPEC, OFPPT, entreprises.	Contribution à l'autonomie économique, intégration sociale et reconnaissance des réfugiés.	Maintien dans l'emploi, progression professionnelle.
Ateliers de renforcement de capacités (employabilité et entrepreneuriat)	Pertinence des contenus (compétences transversales, entrepreneuriat)	Niveau d'acquisition de compétences (auto-évaluations, tests, retours employeurs).	Ressources investies vs nombre de bénéficiaires et résultats concrets	Effets sur confiance, employabilité, réussite entrepreneuriale	Possibilité de reproduire ces ateliers à grande échelle et sans appui extérieur.

Handwritten mark

Partenariats	Complémentarité des acteurs impliqués et cohérence avec SNIA/engagements internationaux.	Qualité de la coordination et synergies créées	Optimisation des ressources grâce au partenariat ; éviter doublons.	Valeur ajoutée collective pour la protection et l'insertion des réfugiés.	Pérennité des partenariats et de la coordination institutionnelle
Fonctionnement de l'AMAPPE	Cohérence de son rôle avec son mandat et les besoins du programme.	Efficacité du suivi et de l'accompagnement des AGR et bénéficiaires	Gestion des ressources humaines, techniques et financières	Contribution spécifique à l'autosuffisance des réfugiés	Capacité institutionnelle à se maintenir et à diversifier ses financements
Intégration des recommandations de l'étude chaînes de valeur (2018-2019)	Alignement du programme avec les secteurs identifiés comme porteurs.	Niveau d'application des recommandations dans la planification des AGR, formations et partenariats.	Optimisation des ressources grâce à une meilleure orientation sectorielle.	Contribution à l'insertion économique durable dans les bassins identifiés.	Capacité du programme à adapter son approche sectorielle et partenariale sur le long terme.

