

TERMES DE REFERENCE

DIAGNOSTIC ET REPOSITIONNEMENT STRATEGIQUE DES ETABLISSEMENTS FEMININS : UNE NOUVELLE VISION ORIENTEE JEUNESSE ET INSERTION

- **Nombre de jours/hommes: 50 jours étalés sur 4 mois**
- **Date de début indicative : 15 Juillet 2025**
- **Date de fin indicative : 15 Novembre 2025**

1. CONTEXTE ET JUSTIFICATION

Dans un contexte national marqué par des mutations économiques, sociales et institutionnelles profondes, le Maroc s'est engagé dans une série de réformes visant à renforcer l'inclusion sociale, l'autonomisation économique des jeunes, et l'égalité entre les sexes. Ces réformes s'inscrivent dans la dynamique de mise en œuvre du Nouveau Modèle de Développement (NMD), qui accorde une place centrale à la jeunesse comme levier stratégique pour la transformation du pays.

Les établissements féminins, notamment les foyers féminins et les centres de formation et de qualification professionnelle pour femmes, relevant du Ministère de la Jeunesse, de la Culture et de la Communication (MJCC), se retrouvent aujourd'hui à un carrefour stratégique. Historiquement conçus comme des espaces d'apprentissage et de promotion de l'autonomie des femmes, ces établissements évoluent désormais dans un écosystème institutionnel plus complexe, où plusieurs autres acteurs institutionnels – notamment le Ministère de la Solidarité, de l'Insertion Sociale et de la Famille ont également pour mandat de soutenir l'autonomisation des jeunes femmes. Cette complémentarité appelle une meilleure coordination et convergence des actions.

Cette multiplicité d'intervenants appelle à une clarification des rôles, une redéfinition des orientations stratégiques et une meilleure articulation entre les acteurs. Par ailleurs, les besoins des jeunes femmes, particulièrement celles en situation de vulnérabilité ou confrontées à des obstacles sociaux ou économiques à leur insertion, ont considérablement évolué, exigeant des réponses plus adaptées, innovantes et orientées vers l'insertion socio-économique durable.

C'est dans cette optique que le Département de la Jeunesse mène une réflexion stratégique, avec pour objectif de repositionner les établissements féminins dans une perspective centrée sur la jeunesse, l'innovation sociale et l'employabilité. Ce chantier s'articule autour de plusieurs axes clés :

1. Clarification de la mission de ces établissements dans le paysage institutionnel marocain, en lien avec les priorités nationales.
2. Réorientation de la cible bénéficiaire, avec un accent sur les jeunes filles sans qualification ou en situation de vulnérabilité ;
3. Refonte de l'offre de services et de formation, afin qu'elle soit en adéquation avec les mutations du marché du travail, les besoins territoriaux et les opportunités des nouvelles filières économiques (économie verte, numérique, ESS,etc.).
4. Modernisation du modèle de gouvernance, à travers un nouveau cadre réglementaire, une nouvelle identité institutionnelle et des modes de gestion plus agiles, participatifs et partenariaux.

Cette démarche vise à faire des établissements féminins de véritables pôles d'innovation sociale, de développement de compétences et d'insertion professionnelle pour la jeunesse féminine, en s'appuyant sur une vision renouvelée, inclusive et alignée sur les objectifs de développement du pays.

Dans ce cadre, le Ministère de la Jeunesse, de la Culture et de la Communication et le Fonds des Nations Unies pour la Population (UNFPA) lance un appel d'offre pour une assistance technique afin d'accompagner la réalisation d'un diagnostic approfondi de l'existant, identifier les leviers d'amélioration et proposer un modèle de repositionnement stratégique porteur, innovant et opérationnel des foyers féminins et centres de qualification de la formation professionnelle.

2. OBJECTIFS DE LA MISSION

Objectif général : Repenser et enrichir l'offre de formation professionnelle des établissements féminins en la rendant plus cohérente avec les besoins des jeunes filles, les mutations du marché du travail, et les standards pédagogiques actuels, afin de proposer un nouveau modèle intégré et repositionné de ces établissements.

Objectifs spécifiques

- Analyser les besoins en formation et évaluer l'offre actuelle pour les adapter aux secteurs porteurs.
- Assurer l'intégration transversale de l'approche genre, en identifiant les freins spécifiques à l'accès des jeunes filles à la formation et à l'emploi, et en proposant des mesures de correction adaptées ;
- Repositionner les établissements féminins en redéfinissant leur mission et leur cible en lien avec la stratégie jeunesse.
- Moderniser l'offre de formation avec des référentiels actualisés et des approches pédagogiques innovantes.
- Renforcer l'insertion professionnelle des jeunes filles via des dispositifs d'accompagnement et des partenariats.
- Développer une collaboration active avec les parties prenantes, en assurant une convergence des objectifs et en créant des modes de travail participatifs.
- Identifier les ajustements réglementaires souhaitables et formuler des recommandations à soumettre aux autorités compétentes.
- Réaliser un benchmark national et international des modèles de centres d'incubation orientés vers l'insertion des jeunes, en particulier des jeunes filles.
- Concevoir un modèle de centre d'incubation intégré au sein des foyers féminins, visant à soutenir l'entrepreneuriat, l'employabilité et l'autonomisation économique des jeunes filles.

L'approche devra s'inscrire dans une logique de théorie du changement, en identifiant les chaînes de résultats attendus, les hypothèses de transformation, et les facteurs de risque contextuels pouvant influencer la réussite du repositionnement.

3. RESULTATS ATTENDUS

- Un repositionnement stratégique des établissements féminins, intégrés dans une vision jeunesse et employabilité.
- Une meilleure adéquation de l'offre de formation avec les besoins du marché et les aspirations des jeunes filles.
- Une nouvelle identité des établissements (Foyers Féminins et Centre de Qualification de la Formation Professionnelle) mieux alignée sur leurs missions réactualisées.
- Une implication renforcée des acteurs publics et privés dans la conception de l'offre.
- Une meilleure insertion professionnelle des bénéficiaires grâce à des parcours adaptés.

- Un modèle de centre d'incubation adapté aux foyers féminins, incluant des dispositifs d'accompagnement à l'entrepreneuriat, un cadre de gouvernance et des partenariats potentiels, inspiré des meilleures pratiques observées à l'échelle nationale et internationale.

4. PHASES DE LA MISSION

La mission adoptera une approche participative, multidisciplinaire et itérative, articulée en trois phases complémentaires :

Phase 1 : Diagnostic et cadrage stratégique

- **Analyse documentaire approfondie** des textes régissant les Foyers Féminins et les CQFP, des programmes de formation existants et des expériences similaires (au Maroc et à l'international).
- **Cartographie des acteurs clés** (publics, privés, ONG, Collectivités territoriales etc.) intervenant dans la formation des jeunes filles.
- **Benchmark** des modèles innovants d'insertion et de formation féminine, en lien avec la jeunesse.
- **Entretiens ciblés** avec des responsables de centres, formateurs, anciennes bénéficiaires, partenaires techniques.
- **Ateliers de concertation** régionaux ou nationaux avec les parties prenantes (jeunesse, formation, insertion, entrepreneuriat...).
- **Benchmark des centres d'incubation** (publics, associatifs, privés), avec un accent particulier sur ceux orientés vers les jeunes filles ou les femmes en situation de précarité, au Maroc et à l'international.

Phase 2 : Conception et élaboration des outils

- **Sessions de co-construction** avec des experts sectoriels et pédagogiques pour la conception des nouveaux référentiels.
- **Élaboration d'un portefeuille de formations** répondant aux besoins identifiés, intégrant des dimensions transversales (digital, soft skills, entrepreneuriat, égalité genre).
- **Rédaction et validation des livrables intermédiaires** (diagnostic, offres, référentiels).

Phase 3 : Finalisation et restitution

- **Validation participative** des résultats avec les parties prenantes (comités techniques).
- **Restitution des livrables finaux**, incluant le rapport de synthèse, les référentiels, la proposition d'une nouvelle orientation des établissements, et les recommandations réglementaires.
- **Proposition d'une feuille de route** pour la mise en œuvre progressive du nouveau modèle.

Cette mission s'inscrit dans une volonté commune de transformation systémique des établissements féminins en acteurs clés de l'autonomisation des jeunes femmes, au service d'un Maroc plus inclusif, dynamique et équitable.

6. LIVRABLES ATTENDUS ET PAIEMENTS

1. Rapport de diagnostic stratégique

- État des lieux des établissements féminins (offre, gouvernance, fonctionnement, public cible, partenariats)
- Analyse des besoins en formation et en insertion dans les secteurs porteurs
- Benchmark des dispositifs similaires (national et international)

2. Nouvelle offre de formation structurée

- Liste des filières proposées, objectifs pédagogiques, syllabus, modalités (certifiantes ou non)
- Articulation avec les parcours d'insertion économique des jeunes filles
- Intégration d'approches pédagogiques innovantes et inclusives

3. Référentiels actualisés ou créés

- Référentiel de **compétences** : savoirs, savoir-faire, soft skills requis
- Référentiel de **formation** : contenus, séquençage, durée
- Référentiel d'**évaluation** : modalités d'évaluation des apprentissages et des compétences

4. Rapport pour le repositionnement des établissements

- Proposition des scénarios de repositionnement d'établissement (FF et CQFP) : mission, cible, Offre,
- Proposition de mode de fonctionnement et de travail avec les parties prenantes dans le domaine, avec des recommandations pour une collaboration efficace et participative entre les différents acteurs concernés (ministères, secteur privé, ONG, collectivités territoriales, etc.).
- Proposition de nouvelle dénomination et identité
- Eléments pour l'élaboration d'un nouvel arrêté encadrant leur fonctionnement

5. Recommandations opérationnelles pour la mise en œuvre du nouveau Modèle de centre d'incubation pour foyers féminins :

- Benchmark synthétique des modèles existants d'incubation sociale et économique
- Proposition détaillée d'un modèle de centre d'incubation intégré aux foyers féminins (objectifs, organisation, parcours bénéficiaire, partenariats, plan d'amorçage)
- Recommandations pour l'intégration progressive de ces centres dans le dispositif des établissements féminins
- Proposition d'un kit de communication et de vulgarisation du nouveau modèle à destination des acteurs locaux, des jeunes bénéficiaires et des décideurs (brochure explicative, résumé exécutif visuel, présentation PowerPoint, etc.)

6. Dispositif de suivi-évaluation :

- Proposition d'un mécanisme de suivi des progrès et d'évaluation d'impact du nouveau modèle d'établissement, incluant des indicateurs de performance (quantitatifs et qualitatifs), un cadre logique et un plan de capitalisation ;

7. Rapport final de mission

- Bilan des travaux réalisés (méthodologie, ateliers, contributions des experts)

| Livrables tel que détaillé ci-dessus | % de Paiements |
|---|----------------|
| 1. Rapport de diagnostic stratégique 2. Nouvelle offre de formation structurée 3. Référentiels actualisés ou créés | 20% |
| 4. Rapport pour le repositionnement des établissements 5. Recommandations opérationnelles pour la mise en œuvre du nouveau Modèle de centre d'incubation pour foyers féminins : 6. Dispositif de suivi-évaluation | 40% |
| 7. Rapport final de mission | 40% |

7. DUREE DE LA MISSION

L'assistance technique est prévue pour une durée de soixante jours (50j) ouvrables sur une période de 4 mois maximum entre le 15 Juillet et le 15 Novembre 2025 suivant le calendrier provisoire ci-dessous qui comprend les principales phases et les activités clés du processus de la réalisation de cette mission.

- **Phase de démarrage** : 15 jours ouvrables pour la finalisation et la validation de la note méthodologique ;
- **Phase de terrain** : 3 mois ouvrables pour la réalisation des différentes prestations de l'assistance technique ;
- **Phase de finalisation et validation des livrables** : 15 jours ouvrables pour la finalisation et la validation de l'ensemble des livrables de l'assistance technique.

5. PROFILS ATTENDUS

Le/la consultant(e) national(e) devra répondre aux critères suivants :

- Diplôme universitaire supérieur (minimum Bac+5), de préférence en ingénierie de la formation, développement des compétences, éducation, sciences sociales, développement économique, ou tout autre domaine pertinent ;
- Connaissance fine du tissu économique local et des dynamiques territoriales, avec une compréhension approfondie des tendances sectorielles émergentes au Maroc, notamment dans les domaines porteurs pour l'insertion économique des jeunes ;
- Expérience avérée dans l'analyse des besoins en compétences, la conception de dispositifs de formation professionnelle et l'élaboration de parcours d'apprentissage adaptés au contexte local ;
- Expertise confirmée en ingénierie de la formation, incluant la conception de référentiels métiers, curricula modulaires et de programmes alignés avec les besoins du marché du travail ;
- Solide expérience dans le développement et la mise en œuvre d'approches pédagogiques innovantes, en particulier dans les domaines de l'enseignement technique, de la formation par alternance, de l'apprentissage en milieu professionnel et de l'entrepreneuriat ;
- Capacité démontrée à concevoir des dispositifs pédagogiques adaptés à des publics jeunes et vulnérables, y compris les filles en situation de précarité, les jeunes déscolarisés ou sans qualification ;
- Connaissance des cadres institutionnels et stratégiques marocains en matière de formation professionnelle, d'emploi des jeunes, et d'autonomisation des femmes, ainsi que des mécanismes d'articulation intersectorielle ;
- Expérience dans la conduite de missions d'évaluation, de capitalisation ou d'appui à la réforme de systèmes de formation, avec une capacité à produire des outils méthodologiques, des rapports analytiques et des recommandations opérationnelles ;

- Une expérience préalable avec des organismes du Système des Nations Unies ou des partenaires du développement constitue un atout ;
- Excellentes capacités de diagnostic, d'analyse stratégique, de rédaction et de synthèse, avec une maîtrise du français et de l'arabe, et une aptitude à travailler dans une logique participative et orientée vers les résultats.

SOUSSION DE L'OFFRE

L'offre technique doit comporter les éléments suivants :

- Une note technique présentant l'approche méthodologique proposée pour l'exécution des prestations susmentionnées avec un planning faisant ressortir les principales phases de réalisation de la consultation et une estimation du nombre de jours par phase ;
- Le CV mettant en valeur les expériences et compétences en lien avec cet appel à consultation et les attestations de référence (3 au minimum), ou document du modèle / rapports de synthèse des assistances techniques similaires.

L'offre financière : L'offre financière, en dirhams (MAD), devra comprendre pour chacune des prestations le nombre de jours estimés et les taux journaliers y compris les **frais de déplacement** et **toutes autres charges liées à la réalisation des prestations.**

1. EVALUATION DE L'OFFRE

L'évaluation des offres se déroulera en deux étapes :

- L'évaluation de l'offre technique ;
- L'ouverture et la comparaison des propositions financières.

Les offres seront jugées sur les critères suivants :

- La valeur technique de l'offre : note sur 100, pondération 60 %.
- L'offre financière : note sur 100, pondération 40 %.

- **L'évaluation des offres techniques :**

Les offres techniques seront évaluées sur la base de leur degré de réponse aux termes de références ; Analyse technique comparative des offres : Une note technique T sur 100 sera attribuée à chacune des offres et seront systématiquement éliminées de cette phase toutes les offres ayant obtenu une note technique inférieure à la note technique minimale de 60 points qui représente 60 % de la note maximale des offres techniques (100 points).

| Critère | Description | Notation (sur 100) |
|--|--|--------------------|
| Etude et diplôme | <ul style="list-style-type: none"> • Diplôme universitaire supérieur (minimum Bac+5), de préférence en ingénierie de la formation, développement des compétences, éducation, sciences sociales, développement économique, ou tout autre domaine pertinent ; <ul style="list-style-type: none"> – Doctorat ou Bac+5 : 15 points – Licence : 10 points – inférieur à Bac+3 : 0 points | 15 |
| Expertise et expérience du consultant | <ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'années d'expérience dans le domaine de l'analyse des besoins en compétences, la conception de dispositifs de formation professionnelle et l'élaboration de parcours d'apprentissage ; <ul style="list-style-type: none"> ○ Plus de 7 ans d'expérience : 10 points ○ 5 à 7 ans : 7 points ○ Moins de 5 ans : 5 points • Nombre d'années d'expérience en matière de conception de référentiels métiers, curricula modulaires et de programmes, <ul style="list-style-type: none"> ○ Plus de 7 ans d'expérience : 10 points ○ 5 à 7 ans : 7 points ○ Moins de 5 ans : 5 points • Expérience dans le développement et la mise en œuvre d'approches pédagogiques innovantes, en particulier dans les domaines de l'enseignement technique, de la formation par alternance, de l'apprentissage en milieu professionnel et de l'entrepreneuriat ; <ul style="list-style-type: none"> ○ > 3 expériences : 10 points ○ = 3 expériences : 8 points ○ 2 expériences : 5 points ○ 1 expérience : 2 points | 30 |
| Qualité et référence des travaux réalisés | <ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'attestations de référence en lien avec cet appel à consultation : <ul style="list-style-type: none"> – > 3 attestations : 20 – = 3 attestations : 15 – 2 attestations : 10 – 1 attestation : 5 | 20 |
| Note méthodologique (NM) | <ul style="list-style-type: none"> – Pertinence et innovation dans les concepts proposés, démontrant une parfaite compréhension des objectifs pour répondre aux objectifs des TDRs : 25 points – NM répond aux objectifs de la prestation avec détail des missions : 20 points – NM conforme aux objectifs de la prestation et partiellement détaillée : 15 points – Une simple reprise des objectifs de la prestation des TDRs : 10 points | 25 |
| 4. Organisation et calendrier | <p>Faisabilité du planning proposé par le prestataire pour respecter les délais mentionnés dans les TDRs :</p> <ul style="list-style-type: none"> – Planning réaliste et bien détaillé : 10 points – Planning acceptable avec risques modérés : 5 points – Planning insuffisant ou irréaliste : 0 point | 10 |

- **L'analyse financière comparative des offres :**

A l'issue de la phase d'évaluation des offres techniques, chaque offre financière sera dotée d'une note (F) sur 100 : la note 100 sera attribuée à l'offre valable techniquement et le moins-disant.

- **L'analyse des technico-financière :**

Les notes techniques (T) et financières (F) obtenues pour chaque candidat seront pondérées respectivement par les coefficients suivants : 60% pour l'offre technique et 40% pour l'offre financière. $N=0,6*T+0,4*F$

Il est demandé aux candidats que leurs offres comprennent les éléments nécessaires et suffisants à leur appréciation. Le/la/les candidat.es retenu.es recevra/recevront un courrier par mail l'invitant à se présenter à engager les procédures de consultation.

2. DEPOT DE DOSSIER DES CANDIDATURES

Les consultants(es) intéressés(es) sont priés(es) d'envoyer des pièces jointes en format PDF et dans deux fichiers séparés doivent contenir l'offre technique (CV, note méthodologique, attestations de référence et calendrier) et l'offre financière.

Les candidatures doivent être envoyées par mail à l'adresse suivante : mjccfnuap@gmail.com

L'objet du mail doit indiquer « **DIAGNOSTIC ET REPOSITIONNEMENT STRATEGIQUE DES ETABLISSEMENTS FEMININS** ».

Les candidatures doivent être envoyées au plus tard le **06 Juillet 2025 à 23h00**, date et heure limites de réception des offres. Les dossiers qui parviendraient après la date et heure limites fixées ci-dessus ne seront pas pris en compte.