



**Termes de Référence (TdR) pour la réalisation**  
**Étude sur l'Analyse des Écarts de Compétences dans la Région Marrakech-Safi**

**TILILA - Relance économique et travail décent au Maroc après la crise financière du au  
tremblement de terre AID 013244/08/2**

Dans le cadre du projet Tilila, financé par AICS (l'Agence Italienne pour la Coopération au Développement) et présenté par Oxfam Italie.

## **1. Introduction**

Présent depuis 1991 au Maroc, Oxfam mobilise le pouvoir citoyen et lutte pour un monde juste sans pauvreté, en travaillant en étroite collaboration avec près d'une trentaine d'organisations partenaires et des alliés aux niveaux local, national, régional et international.

Dans le contexte de transformations politiques et sociales qui touchent la plupart des pays de la région, Oxfam travaille conjointement avec des associations locales partenaires et des alliés afin que les populations du Maroc, en particulier les jeunes et les femmes, puissent influencer les décisions qui les touchent et assurer le respect de leurs droits fondamentaux pour un avenir meilleur.

Oxfam au Maroc fait partie du Cluster d'Oxfam Nord Afrique dont la vision est :

La vision d'Oxfam est celle d'un monde juste et sans pauvreté : un monde dans lequel les gens peuvent influencer les décisions qui affectent leur vie, jouir de leurs droits et assumer leurs responsabilités en tant que citoyens à part entière d'un monde dans lequel tous les êtres humains sont valorisés et traités de manière égale.

Pour aboutir à cette vision, Oxfam estime que des changements doivent se produire à plusieurs niveaux comme :

- Économies justes (et humaines) - Inégalités - Justice économique et sociale
- Voix, espace et responsabilité - Droits politiques et civiques
- Justice de genre

## **2. Projet Tilila**

Le projet TILILA est né de la valorisation de relations antérieures intenses entre les partenaires qui, à différents niveaux, ont déjà collaboré pour soutenir l'économie marocaine, réunissant ici la connaissance du contexte, les réseaux construits et les domaines de spécialisation spécifiques de chaque organisation : L'engagement d'**Oxfam** et d'**Enactus** dans l'appui technique et financier aux entreprises et aux start-ups, le plaidoyer d'Oxfam sur le rôle économique des femmes et le travail décent, l'accent mis par le **FLDF** sur l'autonomisation des femmes, la conception par **Jengalab** de solutions technologiques et numériques pour le développement durable, et la connexion de **Codiasco** avec la diaspora marocaine.

La relance économique de la région de Marrakech-Safi, durement touchée par le tremblement de terre du 8 septembre 2023. Les provinces d'Al Haouz et de Chichaoua, qui comptent à elles seules 75 des 98 communes sinistrées de la région, ont toujours été parmi les plus défavorisées économiquement au Maroc, affichant des taux de pauvreté respectifs de 5,5% et 7,1%, supérieurs au taux régional de 4,6% et au taux national du Maroc de 4,8% (HCP -2014). L'économie de la zone est principalement basée sur l'agriculture et l'élevage, le tourisme industrie de transformation artisanat. L'agriculture représente le secteur clé de l'économie régionale. En termes d'emploi, ces provinces affichent des taux de chômage élevés.

En 2022, la région a enregistré des taux de chômage de 48,2 % dans les zones rurales et de 41,4 % dans les zones urbaines. Le tremblement de terre a provoqué des destructions massives et d'importantes pertes humaines et matérielles. Les jeunes, les femmes et les personnes handicapées sont les groupes de population les plus touchés.

TILILA, d'une durée de 36 mois, a pour objectif global de contribuer à la création d'emplois décents, innovants, inclusifs et durables dans les zones les plus vulnérables du Maroc...

Cet impact devrait être atteint en renforçant les acteurs de l'ESS comme levier de relance économique et de développement de l'emploi dans les zones affectées par le séisme d'Al Haouz au Maroc (objectif spécifique), à travers une logique s'articulant autour de trois axes (l'offre de travail, la demande de travail et l'écosystème), qui coïncident avec les trois résultats escomptés, comme suit :

- **Offre/Résultat - R1** : à partir d'une analyse des compétences requises par le marché, ce résultat se concentrera sur l'alignement des compétences des jeunes à la recherche d'un emploi décent sur les besoins marché local par le biais d'une formation sur le tas pour 100 jeunes et jeunes adultes et en veillant à ce qu'ils soient accompagnés par des mentors qualifiés ;
- **Demande/R2** : en parallèle, le projet se concentrera sur le renforcement de la demande, en soutenant et en améliorant les capacités techniques et financières de 50 entreprises sociales et de 10 start-ups dans la région pour offrir des perspectives d'emploi aux jeunes, aux femmes et aux groupes vulnérables, en testant également un mécanisme de financement mixte avec le soutien de la diaspora marocaine en Italie.
- **Ecosystème/R3** : en s'appuyant sur la forte complémentarité avec les axes précédents, le projet inclura des initiatives de sensibilisation et de plaidoyer pour promouvoir des changements dans le travail décent et inclusif avec le soutien des institutions (ANAPEC, agences gouvernementales de développement telles que ADS, ODCO et Entraide National)..

### 3. Contexte et justification de l'étude

L'étude mettra le focus sur l'analyse des écarts de compétences, ce qui permettra d'identifier les manques entre l'offre et la demande de compétences, d'évaluer l'adéquation des programmes de formation existants et de proposer des solutions adaptées pour répondre aux besoins réels du marché du travail. L'étude intégrera une analyse approfondie des compétences numériques nécessaires pour répondre aux évolutions du marché. Cette dimension sera menée en collaboration avec des experts en transformation numérique et en digital skills du partenaire Jengalab, afin de garantir une compréhension précise des besoins technologiques et digitaux des entreprises locales.

### 3.1. Objectif général de l'étude

- Réaliser une analyse approfondie des écarts de compétences entre l'offre et la demande dans les secteurs clés de l'économie régionale, en intégrant une approche genre, inclusion sociale et digitalisation.

### 3.2. Objectifs spécifiques

- Identifier les compétences les plus demandées par les entreprises locales.
- Analyser les compétences actuellement disponibles chez les jeunes et les femmes de la région.
- Évaluer les programmes de formation existants (au moins 8 cursus dans les secteurs clés).
- Identifier les besoins en compétences non couverts par l'offre actuelle.
- Analyser les profils TIC les plus demandés et les besoins de digitalisation du personnel des entreprises, en collaboration avec les experts de Jengalab
- Identifier les obstacles sociaux et de genre à l'accès au marché du travail.
- Formuler des recommandations stratégiques et un plan d'action pour adapter les programmes de formation et réduire les écarts
- Concevoir des supports de formation adaptés aux besoins identifiés auprès des jeunes et des femmes de la région, sur la base des résultats de l'étude.

## 4. Domaines de l'étude

Oxfam et ses partenaires à travers cette étude souhaitent améliorer l'adéquation des compétences disponibles et requises des secteurs clés de l'économie de la région Marrakech – Safi tels que l'agriculture, le tourisme et l'artisanat et autres secteurs connexes et complémentaires.

- L'analyse des écarts de compétences doit mettre le focus, d'une part, l'écart entre les compétences professionnelles requises et présentes sur le marché du travail et, d'autre part, l'offre de formation actuelle des centres de formation locaux afin d'évaluer les programmes d'études existants et d'identifier les besoins en compétences non disponibles.
- La recherche doit faire l'examen d'au moins 8 programmes de formation existants dans les secteurs mentionnés ci-dessus réalisés par les acteurs régionaux de la formation.
- L'analyse doit également examiner les obstacles à l'accès au marché du travail dans les secteurs identifiés, avec un accent particulier sur les obstacles sociaux et de genre.
- L'analyse doit être réalisée à travers la consultation de sources secondaires combinée à des méthodes de recherche actives, notamment des enquêtes auprès des employeurs, des entretiens semi-structurés avec les principales parties prenantes des secteurs public et privé et des discussions de groupe, avec les acteurs clés des secteurs économiques identifiés.
- Les données nécessaires à cette analyse doivent être collectées auprès des acteurs publics et privés tels que l'ANAPEC (Agence Nationale de Promotion de l'Emploi et des Compétences) , la Chambre de Commerce Italo-Marocaine, la CGEM (La Confédération Généraux des Entreprises du Maroc), les chambres de commerce, ainsi qu'avec les acteurs clés de la société civile (incubateurs, associations professionnelles) pour assurer la couverture la plus large possible.

- Une participation diversifiée doit être garantie pour rendre l'échantillon aussi représentatif que possible par rapport aux besoins des jeunes, des femmes et des personnes handicapées.

L'analyse devra inclure une cartographie des compétences numériques existantes et nécessaires (pour la modernisation des chaînes de valeurs agricoles, la digitalisation du tourisme, la transition numérique de l'artisanat et la gestion interne des entreprises).

L'étude doit inclure les sections suivantes :

- Une section couvrira les compétences actuelles et requises des secteurs clés de l'économie tels que l'agriculture, le tourisme et l'artisanat et les secteurs connexes et complémentaires de la région de Marrakech Safi.
- Une analyse des cursus existants dans les centres de formation de la région et l'identification des besoins en compétences complémentaires
- Profils de compétences TIC les plus demandés sur le marché marocain, en collaboration avec les experts Jengalab.
- Une analyse des besoins de renforcement en matière de digitalisation du personnel de l'entreprise, en collaboration avec les experts Jengalab.
- Une base de données des profils professionnels les plus demandés par les entreprises locales, contenant des informations détaillées sur les compétences techniques et transversales
- Une section de recommandations stratégiques pour adapter les cursus et développer de nouveaux programmes de formation
- Une section sur les barrières sociales et de genre qui empêchent les jeunes et les femmes d'accéder au marché du travail, avec des recommandations pour surmonter ces obstacles
- Un plan d'action pour intégrer les solutions proposées et renforcer les capacités des institutions

Les données collectées et les recommandations de l'analyse constitueront la base de la conception et de la mise en œuvre de programmes de formation adaptés aux besoins réels des bénéficiaires et alignés sur les objectifs stratégiques de développement régional et contribuera à la **définition des thèmes et des actions de plaidoyer** et à **identifier d'éventuelles stratégies d'inclusion pour les entreprises et les centres de formation**, en proposant des **mesures pour réduire les barrières entre les femmes et les hommes** et encourager l'accès des filles au marché du travail et la satisfaction de leurs besoins.

Aussi, les résultats de l'analyse et les recommandations seront partagés avec les acteurs et parties prenantes concernés (autorités locales, des ministères, des parlementaires, des ONG internationales, des organisations communautaires, société civile, syndicats, agences de formation, etc.), dans le but de sensibiliser et de recueillir des retours d'expérience.

## 5. Méthodologie

L'étude combinera :

- Analyse documentaire : études existantes, statistiques régionales et nationales, rapports sectoriels, plans de développement de la région et des zones ciblées.
- Enquêtes quantitatives auprès d'au moins 40 entreprises locales.
- Entretiens semi-structurés avec acteurs institutionnels et économiques (ANAPEC, CGEM, chambres professionnelles, incubateurs, associations professionnelles, etc.).

- Focus groups avec jeunes, femmes, formateurs et acteurs de la société civile, afin d'identifier les différents profils et types de bénéficiaires (ex. : employables rapidement / nécessitant un parcours plus long) afin d'adapter les formats pédagogiques selon les besoins)
- Questionnaire ad hoc sur les compétences TIC et besoins en digitalisation, qui sera élaboré avec Jengalab. Les enquêtes auprès des entreprises devront inclure une section évaluant la maturité digitale, le niveau d'adoption des outils numériques, les besoins de formation, les barrières digitales spécifiques aux femmes et personnes en situation de handicap.
- Approche genre et inclusion : participation diversifiée incluant jeunes femmes et personnes handicapées.

## **6. Livrables attendus**

- Note méthodologique et plan de travail validés par Oxfam, et un module spécifique dans la note méthodologique décrivant l'approche numérique développée avec Jengalab.
- Rapport provisoire intégrant :
  - Compétences actuelles et requises par secteur.
  - Évaluation des cursus existants et identification des besoins complémentaires.
  - Profils TIC les plus recherchés et besoins de digitalisation, validé par Jengalab.
  - Analyse des obstacles sociaux et de genre.
  - Base de données des profils professionnels les plus demandés.
- Rapport final consolidé, intégrant recommandations et plan d'action.
- Présentation des résultats de l'étude dans un atelier de restitution avec les parties prenantes et les acteurs clés en lien avec l'objet de l'étude. Dans ces résultats il faut inclure une matrice de conversion "compétences identifiées → formats pédagogiques" afin de faciliter la conception ultérieure de parcours de formation modulaires (boot camp, préincubation, mentorat, insertion professionnelle).

## **7. Profil du/de la consultant-e ou du bureau d'études**

- Au moins 10 ans d'expérience ; dans le domaine du développement, de l'économie, de la formation et de l'emploi des jeunes (avoir une expérience dans le secteur privé, de l'économie sociale et solidaire et en matière de développement économique et social des zones marginalisées sera un atout)
- Expertise en études de marché du travail, analyse des compétences et formation professionnelle.
- Expérience antérieure dans les études similaires avec une solide compétence de recherche et d'analyse dans le secteur ciblé.
- Expérience dans les secteurs socio-économiques régionaux : agriculture, artisanat, tourisme et potentiellement autres.
- Connaissance du contexte marocain et des politiques d'emploi/formation.
- Compétences en analyse genre et inclusion sociale.
- Capacité à mobiliser une équipe pluridisciplinaire.
- Capacité de rédaction professionnelle et restitution claire (français obligatoire).
- Solide réseau et sensibilisation des Centres de formation et des secteur privé dans les domaines ciblés.
- Bonnes compétences en coordination, en organisation, en rédaction et en analyse
- Maîtrise de Français, maîtrise de l'arabe (amazigh sera un atout)

## 8. Durée et calendrier

- Durée totale : 60 jours (soixante jours)
- Phases :
  1. Lancement et validation méthodologique : Semaine 1–2
  2. Collecte et analyse de données : Semaine 3–6
  3. Rédaction du rapport provisoire : Semaine 7–8
  4. Validation, restitution et atelier régional : Semaine 9

## 9. Supervision et coordination

L'étude sera réalisée sous la supervision d'une équipe constituée des partenaires du projet et pilotée par Oxfam au Maroc.

La candidature retenue pour la réalisation de l'étude aura l'obligation de maintenir des réunions régulières sur l'état d'avancement de l'étude selon un calendrier arrêté en commun.

## 10. Modalités de soumission

Les prestataires intéressés doivent soumettre :

- *Une offre technique comprenant :*
  - Compréhension des TdR
  - Méthodologie proposée
  - Plan de travail et calendrier
  - Composition et CVs de l'équipe
  - Expériences similaires
- *Une offre financière détaillée en dirhams.*

## 11. PROCESSUS DE CANDIDATURE

- **Délai de soumission**

Les offres et les candidatures doivent parvenir à Oxfam au plus tard **le 15 janvier 2026 à minuit**

Cet appel est ouvert pour une durée de 30 jours, pour les candidatures intéressées par cette mission sont invitées à soumettre un dossier de candidature complet, qui devra être envoyé par email, mentionnant « **Étude sur l'Analyse des Écarts de Compétences dans la Région Marrakech-Safi** » dans l'objet, aux adresses suivantes: [giulia.taccetti@oxfam.it](mailto:giulia.taccetti@oxfam.it) et [procurement.maroc@oxfam.org](mailto:procurement.maroc@oxfam.org)

- **Modalités de soumission**

Les réponses doivent être soumises par voie électronique à l'adresse suivantes : [procurement.maroc@oxfam.org](mailto:procurement.maroc@oxfam.org)

**L'objet du courrier électronique doit être comme suit : [Titre d'appel + Nom du soumissionnaire]**

- **Conformité administrative (liste des documents à soumettre)**

Les réponses doivent être soumises et reçues dans les délais prescrits.

Pour être présélectionné pour l'évaluation selon les critères d'attribution, les documents suivants doivent être inclus dans le dossier de candidature :

Elément	Importance
<p>1</p> <p><b>Offre technique / document d'orientation</b> pour la conduite de la mission et la réalisation des objectifs, y compris la méthodologie, le plan de travail et les délais proposés</p>	Obligatoire
<p>2</p> <p><b>Offre financière</b> (prix proposé), y compris le budget et la tarification</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tous les prix doivent être donnés en (DH), HT et TTC</li> <li>• Le budget total proposé par le consultant doit comprendre tous les frais et coûts qui seront facturés à Oxfam dans l'offre financière <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Tous les services et activités techniques, par exemple, la recherche, la rédaction des rapports de recherche, les coûts de développement d'outils ; réunions de focus et enquêtes terrain etc...</li> <li>b) Les frais de déplacement ;</li> </ul> </li> </ul>	Obligatoire
<p>3</p> <p><b>Curriculum Vitae(s) (CV) du/des consultant(s) proposé(s)</b>, démontrant une expérience et/ou des qualifications pertinentes. Si plusieurs personnes sont impliquées, un aperçu des rôles/responsabilités doit également être inclus.</p>	Obligatoire
<p>4</p> <p>2 références (minimum) pour 2 missions antérieures comparables</p>	Obligatoire
<p>5</p> <p>Preuve d'enregistrement : IF, ICE</p>	Obligatoire
<p>6</p> <p>Preuve des travaux antérieurs Liste de publications similaires</p>	Obligatoire

- **Critères d'évaluation et d'attribution**

Les dossiers de candidatures incomplets ne seront pas traités. Seules les soumissions qui répondent aux critères administratifs seront évaluées.

Les décisions d'attribution se baseront sur le critère du meilleur rapport qualité/prix couvrant à la fois la qualité technique et l'offre financière.

Les critères d'attribution sont évalués selon le tableau de points suivant :

Critères		Max.de points
<b>Evaluation de l'offre technique/ document d'orientation</b>		
<b>Expérience/ compétences/ Qualité technique</b>	L'expertise thématique (au moins le chef d'équipe)	15
	L'équipe proposée, ses qualifications et ses expériences. À compétences égales, les équipes équilibrées en termes de genre obtiendront un score plus élevé ;	20
	Méthodologie et plan de travail qui comprend la compréhension, les approches, la méthodologie d'échantillonnage, la méthodologie de collecte de données, l'analyse des données, le plan de travail, et les délais etc.;	35
	Qualité de la présentation de la proposition.	10
<b>TOTAL :</b>		<b>80</b>
<b>Offre financière</b>		
<b>Offre financière</b>	Coût total de l'offre (tous services compris)	15
	Niveau de détail/ ventilation et clarté de l'offre financière (honoraires, frais de déplacement, hébergement ...)	5
<b>TOTAL :</b>		<b>20</b>

## 12. AUTRES CONDITIONS (selon affilié)

- La publication de ces termes de référence ne constitue pas un engagement d'attribution de la part d'Oxfam, ni ne l'engage à payer les frais encourus pour la préparation et la présentation d'une soumission.
- Les annexes jointes font partie intégrante de cet appel à soumissionner.
- Oxfam peut prendre contact avec les soumissionnaires pour confirmer les coordonnées, les adresses, le montant de l'offre et pour confirmer que l'offre a été présentée pour cet appel à soumissionner.

### - Validité de la soumission

- La soumission est valable 90 jours à compter de la date de réception de l'offre. Si cela n'est pas possible, le soumissionnaire peut proposer des délais différents.
- Si le soumissionnaire obtient le contrat, toutes les informations fournies dans la soumission et lors du processus de soumission et de négociation deviennent contractuelles.

### - Fausses déclarations

Les soumissionnaires doivent fournir des informations complètes, exactes et complètes comme l'exigent le présent appel à soumissionner et ses annexes. Les fausses déclarations dans les



offres constituent un motif de résiliation immédiate de tout accord avec le fournisseur. OXFAM prend très au sérieux la fraude, les déclarations inexactes, la falsification, la manipulation, l'altération de faits et/ou documents, applique une politique de tolérance zéro à l'égard de tels comportements et peut choisir d'intenter une action en justice en cas de fausses déclarations de la part des contractants.

- **Conflit d'intérêt**

Les soumissionnaires sont tenus de divulguer toute relation antérieure, présente ou future avec toute partie associée à l'émission, à l'examen ou à la gestion de cet appel à soumissionner et de l'attribution prévue du contrat. A défaut d'une divulgation entière et ouverte, Oxfam pourrait procéder à la réévaluation des soumissions pour la sélection d'un soumissionnaire potentiel.

- **Droit de sélection/rejet**

Oxfam se réserve le droit de sélectionner et de négocier avec les entreprises qu'elle juge, à sa seule discrétion, qualifiées à soumettre des offres concurrentielles et de mettre fin aux négociations sans encourir de responsabilité. Oxfam se réserve également le droit de rejeter toutes ou une partie des soumissions reçues sans devoir donner des explications.

- **Droits réservés**

Toutes les soumissions et les offres deviennent la propriété d'Oxfam et Oxfam se réserve le droit, à sa seule discrétion, de :

- Disqualifier toute offre à cause du non-respect de la part du soumissionnaire des instructions à suivre
- Ne pas tenir compte de certains écarts de la part des soumissionnaires par rapport aux exigences régissant le présent appel à soumissionner lesquels, de l'avis d'Oxfam, constituent des écarts insignifiants ne nécessitant pas un rejet ou une disqualification ; ou lorsqu'une telle renonciation favorise une concurrence accrue
- Prolonger le délai de soumission des offres après notification à tous les candidats
- Mettre fin ou modifier le processus à tout moment et émettre de nouveau l'appel à soumissionner à la partie qu'Oxfam juge appropriée
- Attribuer, sans discussions, le contrat sur la base de l'évaluation initiale des soumissions
- N'attribuer qu'une partie des activités de cet appel à soumissionner ou plusieurs contrats couvrant les activités de cet appel

- **Code de déontologie**

Oxfam s'engage à faire preuve d'intégrité dans ses opérations et ses chaînes d'approvisionnement et à garantir le respect des normes éthiques les plus élevées. Le respect de toutes les lois et réglementations et la garantie de la concurrence loyale sont fondamentaux pour cet engagement. Nous promouvons activement ces principes et normes, et nous attendons de tous les fournisseurs d'Oxfam qu'ils fassent preuve d'engagement à l'égard de tels principes et normes.

Tous les consultants / soumissionnaires sont tenus d'accepter et d'observer le :

[Code de déontologie des fournisseurs d'Oxfam,](#)

Alors que les individus (y compris les consultants) doivent signer :

[le Code de déontologie des individus qui ne sont pas employés par Oxfam .](#)

Ces codes de déontologie définissent les normes et principes spécifiques en matière des droits de l'homme et du travail, de l'impact environnemental et de la lutte contre la corruption que les fournisseurs doivent respecter.

- **SIGNALEMENT DES CAS DE FRAUDE ET DES COMPORTEMENTS CONTRAIRES NON ETHIQUES**

Des mécanismes de signalement et de dénonciation d'Oxfam sont disponibles pour les fournisseurs ainsi que pour les employés d'Oxfam, afin de garantir qu'Oxfam continue de fonctionner selon les normes et principes éthiques les plus élevés.

Vous pouvez utiliser ces canaux de signalement de manière confidentielle, anonyme et dans votre propre langue pour signaler tout problème de fraude, de corruption, de gaspillage, d'abus ou des soucis de sauvegarde.

<b>Formulaire en ligne</b>	<b>Formulaire Oxfam en ligne pour le signalement des comportements répréhensibles</b> (avec possibilité de signalement anonyme): <a href="https://oxfam.clue-webforms.co.uk/webform/misconduct/">https://oxfam.clue-webforms.co.uk/webform/misconduct/</a>
----------------------------	---