



## Termes de référence

### Diagnostic externe d'un dispositif de formation

---

Graines d'Espérance Maroc

Cofinancé par ADA & MONDI

Projet pilote de Formation professionnelle par  
apprentissage en électromécanique de maintenance  
industrielle

Niveau qualification

---

Appel d'offres publié mai 2022

Merci de soumettre vos propositions par mail à

[jeanne.vignes@iecd.org](mailto:jeanne.vignes@iecd.org)

D'ici le 23 mai 2022.

## L'IECD et ses partenaires

L'IECD <https://www.iecd.org/>

L'Institut Européen de Coopération et de Développement (IECD) est une association de solidarité internationale qui mène plus de 50 projets dans 15 pays en Afrique subsaharienne, dans la région Proche-Orient et Afrique du Nord, dans l'Océan Indien et en Asie du Sud-Est, touchant plus de 50 000 bénéficiaires.

Créé en 1988, l'IECD emploie plus de 280 collaborateurs, dont plus de 80% sur le terrain, partageant comme vision de former les acteurs responsables de demain via ses 4 cœurs de métier : la formation technique et l'insertion professionnelle, l'appui aux petites entreprises, l'accès des personnes vulnérables à l'éducation et à la santé.

L'ambition de l'IECD est de donner aux personnes bénéficiaires les savoir-faire indispensables pour améliorer leurs conditions de vie, devenir des acteurs responsables dans leur pays et contribuer à rendre la société plus juste.

Le chiffre d'activité de l'IECD s'élève à 15 millions d'euros en 2020. Les programmes de formation et d'insertion professionnelle représentent plus de 45% de l'activité de la structure.

Il n'existe actuellement pas de ressources dédiées au suivi-évaluation au sein de l'organisation, chaque programme est donc en charge de son propre dispositif.

L'Heure Joyeuse (*Casablanca, Maroc*) <http://www.heurejoyeuse.ma/fr/>

L'association de droit marocain l'Heure Joyeuse (HJ) est le partenaire privilégié de l'IECD au Maroc depuis 2014.

Créée en 1959 et reconnue d'utilité publique, l'association mène des projets dans les domaines de la santé (lutte contre la mortalité infantile et réponse aux besoins médicaux des usagers de l'association), de l'éducation (lutte contre le décrochage scolaire et accompagnement adapté pour les enfants), et de la formation et l'insertion professionnelle.

Depuis le début de leur collaboration, les 2 structures ont notamment cocréé des centres de formation (le 1er ouvert depuis 2015 et le 2nd en cours de rénovation pour une ouverture en 2019).

L'Heure Joyeuse est responsable de la mise en œuvre directe des activités au sein de ces centres, et facilite également l'ancrage et les relations de l'IECD auprès des acteurs locaux. L'IECD accompagne l'association dans la mise en œuvre des activités à travers son équipe locale au Maroc, et renforce les capacités organisationnelles et financières de la structure.

## Contexte

Présent au Maroc depuis 2014 à travers son programme Graines d'Espérances (GDE), l'IECD propose aujourd'hui dans ses 5 écoles partenaires des formations aux métiers d'électricité industrielle et d'électricité du bâtiment et de l'électromécanique. Le programme a d'abord été lancé au sein de deux établissements, le Centre de Perfectionnement Technique (CPT) et l'école privée JUK SPEL. En 2015, l'IECD en collaboration avec l'association Heure Joyeuse, a créé un centre de formation par apprentissage (CFA) à Mkansa, une zone péri-urbaine défavorisée du Grand Casablanca. Puis un second CFA situé à Bouskoura, en 2019. Et en 2020, le programme GDE été lancé dans un 5ème centre à Tétouan « complexe de qualification social de Taboula ».

A travers le programme GDE, l'IECD vise l'amélioration des programmes de formation proposés par ses centres de formation partenaires et aussi la création de nouveaux programmes adaptés aux besoins du marché du travail en passant par 5 étapes :

- La rénovation des référentiels de formation
- L'équipement des centres par le matériel technique et didactique
- La formation des formateurs
- La mise en place des activités d'orientation et d'emploi
- L'amélioration de la gestion du centre de formation

En 2019, l'IECD s'est associé à l'ICEP (ONG autrichienne), l'Heure Joyeuse (association marocaine) et l'entreprise Mondi, pour créer un projet pilote de formation par apprentissage au métier de l'électromécanique -maintenance industrielle. Ce programme vise une meilleure insertion professionnelle des jeunes en situation de décrochage, dans les métiers de l'industrie. Ce programme co-construit avec le secteur privé, dont l'entreprise Mondi, permet également aux entreprises de recruter de la main d'œuvre qualifiée correspondant à leurs besoins.

Ce projet multi partenaires s'appuie sur des expertises diverses : l'IECD possède plus de 20 ans d'expérience dans le développement de formation professionnelle dans les métiers de l'électricité à travers le monde ; l'IECD travaille avec des experts autrichiens du Dual system pour adapter cette méthodologie au contexte marocain ; l'Heure Joyeuse gère et développe des centres de formation professionnelle à Casablanca depuis 2014.

Appuyé par des experts autrichiens, le projet a eu pour objectif de :

- Renforcer la capacité des industries et des institutions de formation professionnelle en tant que partenaires d'apprentissage
- De rénover des contenus de formation pour les faire correspondre aux besoins des entreprises
- Déployer et lancer la formation par apprentissage (80% en entreprise et 20% en centre de formation) pour les électromécaniciens à Casablanca au centre de Bouskoura et en partenariat avec l'Heure Joyeuse
- Intégrer la dimension de genre dans les activités de marketing et de relations publiques

### **Organisation interne et interlocuteurs clés**

**L'équipe projet IECD au Maroc** est composée du chef de projet et représentant pays ainsi que d'une chargée de projet et d'une chargée technique. L'équipe travaille en étroite collaboration avec le centre partenaire (CFA Bouskoura), c.a.d. avec l'Heure Joyeuse, afin d'atteindre les objectifs du projet et d'assurer la coordination avec les acteurs de la formation professionnelle.

**L'équipe de centre de formation de Bouskoura et de l'Heure Joyeuse au Maroc** est composée d'une directrice des opérations, d'une responsable et directrice du centre de formation, de 2 formateurs électromécanique, d'une chargée d'accueil et de 3 formateurs aux compétences transverses (life skills, français, informatique). L'équipe travaille en étroite collaboration avec l'équipe de l'IECD afin d'atteindre les objectifs du projet.

## Les bénéficiaires

### 1<sup>er</sup> groupe cible : les apprentis

Les jeunes hommes et femmes en formation dans les écoles partenaires. Les élèves accueillis au sein des écoles partenaires ont majoritairement entre **15 et 25 ans** et sont pour la plupart issus de **milieux défavorisés**. Ils ont pu rencontrer des **difficultés en milieu scolaire** ce qui les a amenés à une **situation de décrochage**, ils se sentent souvent dévalorisés et n'ont plus confiance dans le système éducatif traditionnel. Leur formation vise donc à leur redonner confiance en eux, et en leur avenir, qui leur permettra une **insertion durable** sur le marché du travail. Le centre de Bouskoura est situé dans un quartier particulièrement enclavé de Casablanca, où les jeunes n'ont pas accès à d'autres structures de formation.

### 2<sup>ème</sup> groupe cible : les formateurs

Le système d'apprentissage en alternance demande un changement de perception de la part des enseignants, car l'école et les entreprises sont toutes deux des "lieux d'apprentissage". Les formateurs des centres accompagnés bénéficient rarement d'une formation continue qui leur permettrait de s'améliorer continuellement en matière de pédagogie mais aussi sur le volet technique. L'action vise ainsi à déployer les sessions de formation afin qu'ils **mettent à niveau leurs compétences techniques** et qu'ils se familiarisent avec les **dernières technologies**. Des formations en compétences de vie et en pédagogie doivent leur permettre de **perfectionner leurs méthodes d'enseigner** et d'adopter, en particulier, l'approche par compétences. De plus, les enseignants doivent comprendre le concept de l'apprentissage en alternance.

### 3<sup>ème</sup> groupe cible : les entreprises, les tuteurs en entreprise

Les entreprises jouent un rôle central dans le parcours de formation en apprentissage des jeunes. Ces dernières accueillant des apprentis environ 3 semaines sur 4 et participant activement à leur formation. Des formations leur permettant de les guider au mieux dans l'accueil de ces jeunes leurs sont proposés. Ces formations sont principalement à destination des tuteurs des apprentis et des responsables des ressources humaines et permettent de revenir sur le cadre juridico-légal de la formation par apprentissage ou encore sur les techniques de formation en situation réelle au sein de l'entreprise.

## L'évaluation

L'évaluation intervient quelques mois avant la date de la fin de la convention de financement signée entre l'Agence de Développement Autrichienne (ADA), l'entreprise MONDI et l'IECD. La durée totale du projet est de 36 mois, soit du 1<sup>er</sup> juillet 2019 au 30 juin 2022.

L'évaluation portera sur les **activités mises en œuvre et les réalisations du projet** à partir du lancement de la 1<sup>ère</sup> promotion d'apprentis, à savoir en février 2021. L'évaluation est faite dans la double perspective d'évaluer dans un premier temps l'entièreté du dispositif de formation actuel, son efficacité, sa qualité et d'identifier les pistes d'amélioration dans une vision de renouvellement ou d'adaptation du projet.

## Attentes et objectifs de l'évaluation

Les objectifs de cette évaluation pour l'IECD et les différentes parties prenantes du projet sont :

- D'évaluer la pertinence et de l'utilité du déploiement d'une formation par apprentissage en électromécanique au regard des **besoins des entreprises** ciblées par le projet
- De rendre compte des **activités** mises en œuvre et de leurs résultats sur la base des objectifs initiaux du projet
- D'évaluer les **méthodes pédagogiques et d'accompagnement** des jeunes en formation et d'émettre des pistes d'adaptation ou d'amélioration. Un focus sera apporté sur le statut d'apprentis dans le cadre du projet (sélection, cadre juridique / assurance, indemnité (transport, etc.)).
- D'évaluer les **relations partenariales** entre les différentes parties prenantes
- Préparer la **suite du projet** de formation pilote en électromécanique (prolongation des activités, organisation opérationnelle du projet, partenaires locaux...)

En parallèle, l'IECD et ses partenaires se posent de manière plus précises les questions suivantes :

- **Sur la construction du dispositif de formation :**
  - Les objectifs de formation sont-ils cohérents avec les besoins en compétence recueillis et aux besoins des entreprises ciblées ?
  - Le dispositif de formation actuel correspond-il aux jeunes ciblés actuellement par le projet ?
- **Sur la mise en œuvre du dispositif de formation :** de manière générale est-ce que le dispositif de formation, d'accompagnement et de services proposés par le projet est-il adapté aux centres de formation partenaires et au public cible ?
  - La méthodologie et les contenus de cours déployés auprès des apprentis en formation sont-ils adaptés et correspondent-ils aux objectifs du référentiel de formation ?
  - Les méthodes d'accompagnement des apprentis en formation au centre de formation et en entreprise sont-elles efficaces et qualitatives ?
  - Les outils de suivi mis en place permettent-ils un suivi efficace des jeunes ?
  - Le suivi de la formation des jeunes en entreprise est-il efficace, efficient et permet-il aux jeunes d'être formés convenablement et valider les compétences du référentiel de formation ?
  - Les sessions de renforcement de capacités (techniques et pédagogiques) des formateurs sont-elles adaptées et pertinentes ?
- **Efficacité et efficacité de la gestion du projet :** le dispositif opérationnel est-il efficace et efficient ? Permet-il d'accomplir l'ensemble des activités prévues avec une bonne qualité d'exécution ?
- **Relations partenariales avec et entre les différentes parties prenantes du projet :**
  - Le dispositif mis en place par le projet est-il bien implanté dans l'écosystème local de la formation professionnelle ?
  - La relation CFA/entreprises existante permet-elle une bonne mobilisation de ces dernières dans la phase d'apprentissage des jeunes en formation ? Quelles pourraient être les pistes d'amélioration ?
  - Le mode de formation par apprentissage est-il un mode de formation auquel les entreprises sont sensibilisées et favorables ? Si non, quel mode de formation préféreraient-elles et pourquoi ?
  - La stratégie de mobilisation actuelle des entreprises dans la formation par apprentissage des jeunes est-elle efficace ? Et si non, comment les mobiliser ?

- Les relations entre le projet et les autorités publiques sont-elles satisfaisantes et pertinentes ? Si non, quelles pourraient être les pistes d'amélioration ? Quelles peuvent être les évolutions futures du partenariat avec le Département de la Formation Professionnelle (DFP) du Ministère de l'Education Nationale et de la Formation Professionnelle (MENFP) et l'Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail (OFPPT) afin, entre autres, d'étendre le projet géographiquement et de maximiser les impacts au niveau national ? Serait-il pertinent d'établir des partenariats supplémentaires, avec d'autres structures locales ?
- **Pérennité du projet** : Quelles sont les pistes d'amélioration nécessaires à la durabilité du projet ?
  - La formation répond-elle toujours aux besoins du marché du travail ?
  - Le dispositif actuel proposée permet-il une formation de qualité du public ciblé par ce dernier ?
  - Comment prévenir le décrochage des jeunes actuellement en formation ?
  - Les partenariats locaux sont-ils vecteurs de durabilité pour le projet ?
  - Le transfert de compétences envers les partenaires locaux est-il satisfaisant ? Les équipes montent-elles en compétences ? Si non, quelles seraient les recommandations afin d'améliorer la pérennité des actions ?

## Méthodologie et livrables

### Pour la mission

L'étude comportera trois étapes :

- I. **Préparation** : études des documents de reporting (rapports internes, rapports intermédiaires en anglais communiqués à ADA et MONDI, rapports de missions), de formation (matériel de formation, document méthodologie), des outils de suivis conçus spécialement pour la formation et de toutes autres informations disponibles et jugées pertinentes. Il s'agira aussi d'échanger avec le personnel de coordination de l'IECD Maroc et de l'Heure Joyeuse.
- II. **Observation sur le terrain** : rencontres et entretiens individuels et groupés avec l'équipe terrain (chargée de projet et équipe exécutive), avec des actuels jeunes en formation. L'évaluateur assistera également aux activités du projet selon le calendrier du projet et des centres de formation partenaires : séance de formation de formateurs, séance de travaux pratiques, activités d'orientation des jeunes, séance de coaching vers l'insertion professionnelle, réunion etc.
- III. **Compilation des résultats et analyse** : l'ensemble des informations collectées lors de la préparation et l'observation sur le terrain seront exploitées pour répondre aux attentes de l'évaluation. L'évaluateur dressera l'état des lieux observé pour chaque résultat attendu et mettra en avant les facteurs de réussite, les freins et les difficultés. Il sera ensuite en mesure de faire ses recommandations afin d'améliorer le dispositif de formation en question.

### Restitution :

Des restitutions « à chaud » sont attendues à l'issue de chaque observation des activités sur le terrain. Une restitution sous la forme d'une présentation en fin de mission aura lieu à Casablanca pour commenter les premières analyses et recommandations dans la semaine du 27 juin idéalement. L'ensemble des parties prenantes seront représentées à cette restitution, ainsi que les partenaires financiers. Une restitution finale se tiendra à distance, après la remise du rapport final en présence de

la coordination du Programme Graines d'Espérance, ainsi que des gestionnaires de la Convention de partenariat.

- **Rapports** : un rapport provisoire sera remis au commanditaire deux semaines après la fin de la mission terrain. Des commentaires pourront être communiqués par l'IECD dans les deux semaines suivant la remise du rapport. La version finale du rapport sera envoyée à l'IECD à l'issue des échanges sur la base du rapport provisoire, trois semaines après l'envoi du rapport provisoire.
- **Synthèse** : une synthèse de la version finale du rapport sera envoyée à l'IECD deux semaines après le rapport final.

**Les rapports et synthèse devront être rédigés en français et idéalement traduit en anglais.**

### Expertise recherchée

Expertise	Obligatoire	Fortement valorisé	Apprécié
Connaissance du contexte Marocain	X		
Expérience terrain au Maroc		X	
Expérience significative sur les thématiques de formation par apprentissage et d'insertion professionnelle	X		
Expertise significative en ingénierie de formation pédagogique	X		
Connaissance des politiques publiques dans la formation professionnelle (notamment du système d'apprentissage formel) et l'enseignement technique	X		
Français et Anglais courants (lus, écrits, parlés)	X		
Arabe (dialecte marocain, lu et parlé)		X	
Connaissances de base et appétence aux questions de genre			X
Connaissance du secteur privé, notamment des secteurs de l'industrie et de l'électromécanique		X	

### Financier

Le budget alloué à cette évaluation est de **20 000 euros TTC**.

Il comprend l'ensemble des frais liés à la bonne conduite de la prestation (honoraires, frais de déplacement et de mission au Maroc).

### Processus de sélection des candidats

Les candidats devront fournir les éléments suivants :

- Une offre technique comprenant :
  - Une note de compréhension des termes de référence (2 pages) et de présentation de la méthode proposée (3 pages).
  - Les expériences et références du candidat / des membres de l'équipe.
  - La répartition des rôles et responsabilités entre les membres de l'équipe le cas échéant.
  - Le calendrier prévisionnel d'intervention ainsi qu'une estimation des charges en homme/jour.
- Une offre financière comportant le budget global TTC et les montants détaillés par poste (honoraires, indemnités journalières, transports...).

Les propositions seront évaluées selon les critères suivants :

- Profil du/des consultant(s) /10 points
- Proposition technique et financière /10 points

A scores équivalents, la proposition financière la moins disante sera retenue. Les propositions seront ensuite classées en fonction de leurs scores techniques.

### Calendrier prévisionnel de l'évaluation

Important : La présentation aura lieu dans la semaine **du 27 juin (probablement mardi) en présence à Casablanca**. Le rapport provisoire est attendu pour 04 juillet et le rapport final pour le 25 juillet.

<i>Semaine du</i>	09/05/2022	16/05/2022	23/05/2022	30/05/2022	06/06/2022	13/06/2022	20/06/2022	27/06/2022	04/07/2022	11/07/2022	18/07/2022	25/07/2022
Publication des TDR												
Questions sur TDR												
Date limite de réception des propositions												
Échanges complémentaires sur les propositions												
Choix final de l'évaluateur												
Envoi des documents à l'évaluateur par l'IECD												
Préparation logistique des missions terrains												
Mission terrain												
Présentation des premiers résultats & discussion												
Remise du rapport provisoire												
Commentaires de l'IECD et de ses partenaires												
Remise de la version finale du rapport												
Restitution du rapport final												