

TERMES DE REFERENCE

I. Informations générales

Intitulé de la mission	Étude sur le modèle économique et institutionnel des Instituts à Gestion Déléguée (IGD) au Maroc
Bénéficiaire(s)	Département de la Formation Professionnelle (DFP)
Pays	Maroc
Durée totale des jours prévus	160

II. Contexte et justification du besoin

Le Royaume du Maroc a initié depuis près de 20 ans la mise en place d'un dispositif de partenariats public-privé (PPP) dans le domaine de la formation professionnelle, à travers la création d'Instituts à Gestion Déléguée (IGD). Ces instituts constituent aujourd'hui un pilier de la politique publique visant à rapprocher la formation du monde productif et à répondre aux besoins sectoriels en compétences.

Ce modèle repose sur un principe de gestion déléguée aux fédérations professionnelles, sur la base d'une convention de gestion déléguée avec le Département de la Formation Professionnelle (DFP) ou avec le Ministère sectoriel concerné, sur la base d'un partenariat public-privé. L'État investit dans les infrastructures et équipements, et octroie aux IGD une subvention d'équilibre annuelle. La gestion opérationnelle est confiée à la société de gestion créée par les professionnels concernés. L'encadrement de ce partenariat est précisé au niveau des conventions de gestion déléguée conclues avec les sociétés de gestion de ces instituts. Par ailleurs, un Modèle et cadre de gestion des IGD a été élaboré en mars 2016 pour servir de référence en matière de gestion.

Toutefois, les constats récents montrent que ce cadre n'est pas suffisamment exploité et que le modèle économique et institutionnel des IGD connaît des limites, notamment en matière de soutenabilité financière, de renouvellement des investissements et de mobilisation des ressources propres. Par ailleurs, les évolutions du contexte économique, sectoriel et budgétaire appellent à une ré-interrogation du modèle afin d'en renforcer la pérennité et la performance globale.

Dans le cadre du projet d'Appui à la mise en œuvre de l'Institut de Formation aux Métiers des Industries Pharmaceutiques (IFMIP), financé par l'Agence Française de Développement (AFD) et mis en œuvre par Expertise France, la Composante transversale N°3 vise spécifiquement le renforcement du dispositif des IGD. C'est dans ce cadre que s'inscrit la présente mission, qui a pour objectif de conduire une étude approfondie sur le modèle économique et institutionnel des IGD au Maroc, afin d'en proposer les améliorations nécessaires prenant en compte les spécificités des différents IGD, pour la mise en place d'un modèle soutenable et adapté aux évolutions du système de formation professionnelle et du marché de travail.

Ref : DAJ_M003_v02, Juin 2021

Expertise France
SIRET : 808 734 792 – 40 Boulevard de Port-Royal, 75005 PARIS – France

III. Objectifs et résultats poursuivis

1) Objectif général

L'étude vise à analyser de manière approfondie le fonctionnement économique, institutionnel et opérationnel des IGD au Maroc afin de proposer un ou plusieurs modèles économiques et institutionnels durables visant leur pérennité financière et leur performance globale, tout en tenant compte de leurs missions de service public et des spécificités sectorielles.

2) Objectifs spécifiques

L'étude poursuivra les objectifs spécifiques suivants :

- Réaliser une analyse organisationnelle et économique de chaque IGD (gouvernance, gestion, information sur le marché du travail, offre de formation et de certification, pilotage pédagogique, etc.) ;
- Identifier les facteurs de réussite et les contraintes existantes (gouvernance, capacité de gestion, reddition de comptes, etc.) ;
- Identifier les critères de performance attendus (niveau d'autonomie financière, qualité pédagogique, taux d'insertion, etc.) des IGD et le cadre de redevabilité (indicateurs de performance financière, éducative, insertion professionnelle, contribution sectorielle, etc.) ;
- Analyser le cadre de gestion des IGD, identifier les contraintes à son application et proposer les améliorations nécessaires pour son appropriation ;
- Analyser les coûts unitaires de formation et la structure des ressources financières par type de formation (initiale, qualifiante, continue) et par secteurs ;
- Évaluer les besoins d'investissement et de renouvellement des équipements, ainsi que les modalités de leur financement ;
- Présenter la fiscalité des IGD : donner un descriptif du système fiscal des IGD afin de le prendre en compte dans le modèle économique ;
- Définir les mesures nécessaires pour renforcer les activités génératrices de revenus et tendre à l'autonomie ;
- Formuler des scénarii de modèles économiques et institutionnels tout en analysant leur faisabilité (Analyse SWOT) aux contextes des IGD ;
- Elaborer un plan d'intervention pour la mise en place du ou des modèles retenus, prenant en compte les besoins et spécificités de chaque IGD ;
- Organiser un atelier national de partage des résultats de l'étude et de présentation du ou des modèles retenus et du plan d'intervention.

IV. Description de la mission

1) Activités prévues

Phase 1 : Cadrage et revue documentaire

Ref : DAJ_M003_v02, Juin 2021

Expertise France

SIRET : 808 734 792 – 40 Boulevard de Port-Royal, 75005 PARIS– France

- Identifier et analyser les documents de référence (cadre IGD, conventions de gestion, bilans des activités des IGD, audits, études, évaluations externes, textes réglementaires, manuels de procédures, etc.).
- Réaliser un mapping des 14 IGD existants, de leurs caractéristiques (secteur, statut, modèle financier, performance).
- Sur la base des benchmarks internationaux réalisés précédemment, faire une analyse comparative des bonnes pratiques internationales relatives aux dispositifs de formation professionnelle en gestion déléguée ou partenariale.
- Élaborer une note de cadrage précisant la méthodologie de l'étude y compris les outils de collecte de données et le planning des activités.

Phase 2 : Réalisation d'un diagnostic approfondi des IGD

- Analyser pour chaque IGD :
 - Le modèle économique : flux financiers, coûts de fonctionnement, sources de recettes. Cela devra intégrer une analyse coûts / ressources par type de formation (continue, qualifiante, initiale) ainsi qu'une analyse de l'évolution de la subvention d'équilibre par IGD
 - Le pilotage : gouvernance, management et leadership, planification, fonctions support, activités de formation, gestion de la qualité
 - Le cadre de gestion des IGD actuel : identifier les écarts et les contraintes à son application et proposer les améliorations nécessaires à son appropriation.
 - Le niveau d'implication des parties prenantes (acteurs professionnels, ministères...) dans la gouvernance et la gestion de l'établissement
 - Les projets d'établissement : existence, suivi, indicateurs, projets spécifiques, outils de gestion
 - La performance : indicateurs, suivi, mesure, analyse de la performance, modalités d'évaluation des performances et de l'amélioration continue
 - Les partenariats : avec les entreprises, les acteurs de la formation et de l'insertion, etc.
 - Le processus de prise en compte des nouveaux besoins en compétences des entreprises (modalités d'identification et de validation, ingénierie de formation, etc.)
 - Les modalités de développement et de promotion des activités génératrices de revenus
 - L'état général des installations (dimensionnement, état du bâti, qualité des équipements et politique de maintenance/renouvellement des équipements, installation extra-pédagogiques : internats, installations sportives et culturelles...), et des modalités d'investissement, de maintenance et de renouvellement des équipements et des infrastructures
 - La mobilisation de ressources, les partenariats, le suivi des apprenants, recherche/innovation, etc ;
 - Les profils des formateurs, notamment par rapport aux besoins des entreprises en formation continue et services associés

TERMES DE RÉFÉRENCE

- Le positionnement dans l'offre globale de la formation professionnelle, afin d'identifier les complémentarités, les synergies et les manques.
- Etablir un état consolidé du diagnostic des IGD.

Cette analyse sera réalisée en se basant sur :

- Revue documentaire (objet de la phase 1) ;
- Réalisation d'entretiens avec :
 - Les responsables des IGD et des sociétés de gestion ;
 - Les responsables du DFP ;
 - Les ministères sectoriels intervenant dans la gestion ou la tutelle des IGD (Ministère de l'Economie et des Finances, Ministère de l'Industrie et du Commerce, Ministère du Transport et de la Logistique, Ministère de l'Agriculture, de la Pêche maritime, du Développement rural et des Eaux et forêts) ;
 - Les fédérations et associations professionnelles partenaires, et quelques entreprises pour chaque secteur ;
 - Les Offices et Agences publiques partenaires (AMEE, ONEE, MASEN, etc.).
- Organisation de focus groups associant les parties prenantes.

Phase 3 : Élaboration du modèle économique et institutionnel et d'un plan d'intervention pour sa mise en œuvre

- Proposition de 2 à 3 scénarii de modèles économiques et institutionnels soutenables avec analyse SWOT et simulations financières pour chacun :
 - Structure de financement (subventions, prestations, Formation, Continue/Activités Génératrices de Revenus, partenariats) ;
 - Organisation et gouvernance ;
 - Cadre de gestion, de reddition et indicateurs de performance.
- Elaboration d'un plan d'intervention pour une mise en œuvre progressive incluant un dispositif d'accompagnement et d'appui (outils, formation, sensibilisation/communication, etc.) et son système de suivi (chronogramme, indicateurs). Le plan d'intervention précisera les besoins en appui des IGD et du DFP, notamment en matière de comptabilité analytique simplifiée, de tableaux de bord de pilotage, d'indicateurs de performance et de dispositifs de suivi de l'insertion des lauréats.

Phase 4 : Restitution finale

- Production du rapport final et d'une synthèse exécutive et une présentation PowerPoint destinée à la diffusion institutionnelle.

Organisation d'un atelier national mobilisant largement les parties prenantes et partenaires pour présenter le ou les modèles économiques et institutionnels élaborés et le plan d'intervention.
(La logistique de l'organisation de cet atelier sera assurée par Expertise France)

2) Livrables attendus

Phase 1 :

- Rapport sur l'analyse documentaire
- Note méthodologique pour la réalisation de l'étude

Phase 2 :

- Rapport de diagnostic approfondi des IGD

Phase 3 :

- Rapport sur le modèle économique et institutionnel
- Plan d'intervention pour le déploiement du modèle économique et institutionnel

Phase 4 :

- Rapport de l'atelier national intégrant la synthèse des échanges
- Rapport final et synthèse exécutive

3) Coordination et suivi

La mission s'inscrit dans la Composante 3 du projet IFMIP, sous la supervision du Département de la Formation Professionnelle (DFP) et d'Expertise France. La gouvernance technique de la prestation sera assurée par le Comité Technique 5 (CT5) – Renforcement du dispositif des IGD.

La composition du CT5 est la suivante :

- Direction de la Planification et de l'Evaluation (DPE)
- Responsables du DFP concernés : Division des Études, Division des Moyens Généraux (DMG), Division de la Formation en Cours d'Emploi, Division de la Coordination Pédagogique et des Programmes
- Partenaires concernés : Ministère de l'économie et des finances, Ministères sectoriels, sociétés de gestion des IGD, direction des IGD.
- Chef de projet de l'AT.

Le CT5 suivra le déroulement de l'étude à intervalle régulier, examinera les livrables intermédiaires, validera les orientations techniques et assurera la cohérence des recommandations. Les réunions clés du CT5 pour le suivi de l'étude auront lieu aux échéances suivantes :

- Fin de phase 1 : Validation du cadrage.
- Fin de phase 2 : Validation du diagnostic consolidé.
- Phase 3 : Echanges sur les scénarii proposés et sur la constitution d'un ou plusieurs modèles.
- Fin de phase 3 : Validation du ou des modèles économiques et institutionnels retenus et du plan d'intervention.
- Fin de phase 4 : Validation du rapport et de sa synthèse.

TERMES DE RÉFÉRENCE

A la discrétion du CT5, des réunions additionnelles pourront se tenir pour faciliter le suivi de l'avancement et permettre aux membres d'intervenir sur les éléments réalisés par le prestataire. Des séances de restitution élargies pourront également être organisées avec les fédérations professionnelles et les ministères de tutelle concernés afin de favoriser l'appropriation des résultats et des recommandations de l'étude.

V. Durée et volume d'expertise

1) **Durée** : 5 mois

2) **Volume d'expertise** : 160 homme/jour

3) **Durée et délai par phase** :

Le calendrier prévisionnel d'exécution des missions se présente comme suit :

Phase	Activités principales	Durée calendaire	Volume estimé
1. Cadrage, revue documentaire et benchmark international	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Identification et analyse des documents de référence, notamment les textes réglementaires, conventions et manuels de procédures applicables ✓ Analyse comparative des bonnes pratiques internationales ✓ Mapping des 14 IGD existants ✓ Élaboration d'une note de cadrage 	1 mois	20 H/J
2. <u>Réalisation d'un diagnostic approfondi des IGD</u>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Analyse des modèles existants (économiques, pilotage, performance, partenariats, prise en compte des besoins des entreprises, etc.). ✓ Réalisation d'entretiens avec toutes les parties prenantes ✓ Organisation de focus groups régionaux ✓ Elaboration d'un diagnostic approfondi des IGD 	2 mois	60 H/J
3. Élaboration du modèle économique et institutionnel rénové et d'un plan d'intervention pour sa mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Proposition de scénarii de modèle économique et institutionnel des IGD ✓ Elaboration d'un plan d'intervention pour le déploiement de nouveau modèle retenu 	1.5 mois	60 H/J
4. Restitution finale	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Production du rapport final et d'une synthèse exécutive ✓ Organisation d'un atelier national d'échange et de partage 	0.5 mois	20 H/J
Total		5 mois	160 H/J

VI. Expertise et profil demandés

Le prestataire devra constituer une équipe multidisciplinaire comprenant à minima :

1) Spécialiste en analyse organisationnelle, Chef de mission

- Formation supérieure (Bac+5 minimum) en économie, finances publiques, gestion ou politiques de formation professionnelle ;
- Expérience confirmée en analyse organisationnelle notamment au niveau de partenariat public privé (au moins deux projets) ;
- Compétences en gestion d'entreprises privés (analyse financière de Bilan, compte de produits et de charges (CPC), Business Plan, comptabilité) ;
- Références avérées dans l'élaboration de modèles économiques ou de gouvernance dans le secteur public ou parapublic (au moins 2 projets) ;
- Excellente connaissance du contexte marocain et/ou maghrébin.

2) Spécialiste des dispositifs de formation professionnelle et des relations avec les organisations professionnelles

- Formation supérieure (Bac+5 minimum) ;
- Expérience confirmée dans la gouvernance de dispositifs de formation professionnelle (au moins 10 ans) ;
- Maîtrise des aspects réglementaires, contractuels et organisationnels spécifiques au secteur de la formation professionnelle au Maroc (au moins 2 projets) ;
- Expérience confirmée dans la gestion des relations avec les organisations professionnelles (au moins 2 projets) ;
- Expérience confirmée de collaboration avec les entreprises pour le développement d'offres de formation répondant au besoin du marché du travail (au moins 2 projets) ;
- Maîtrise de l'Approche Par Compétences (APC) (au moins 2 projets) ;
- Expérience dans la facilitation de concertations institutionnelles (au moins 2 projets) ;
- Excellente connaissance du contexte marocain (au moins 2 projets)

3) Appui analyste / junior

- Formation supérieure (Bac+3 minimum) ;
- Expérience professionnel (≥ 5 ans) en appui à la gestion de projet, organisation logistique, rédaction ;
- Très bonne maîtrise des outils bureautiques de rédaction et traitement de données ;
- Collecte de données, logistique, traitement de bases et support à la rédaction.

VII. Annexes

- Présentation du projet IFMIP
- Liste des IGD existants au Maroc.
- Cadre de référence : « Modèle et cadre de gestion des IGD » (2016).