

TERMES DE REFERENCE

APPUI METHODOLOGIQUE AU DIMENSIONNEMENT D'INSTITUTS DE FORMATION PROFESSIONNELLE ET REALISATION DE L'ETUDE DE DIMENSIONNEMENT POUR L'INSTITUT DE FORMATION DANS LES METIERS DE L'EAU, DE L'ASSAINISSEMENT ET DE L'ENVIRONNEMENT (IFMEAE)

MAROC - NOVEMBRE 2021

1. Table des matières

1. Table des matières.....	1
2. Préambule.....	2
3. Contexte de la mission.....	2
4. Finalité et objectifs de la mission.....	4
5. Description de la mission.....	7
6. Livrables et validation.....	17
7. Qualification et expérience.....	19
8. Langue de travail.....	21
9. Durée et volumétrie de la mission.....	21
Annexe N° 1 : Fiche-projet pour l'IFMEAE à Fès-Meknès.....	22

2. Préambule

Cette étude est commanditée par l'Agence Française de Développement à la requête du Département de la Formation Professionnelle (DFP) du Ministère de l'Inclusion économique, de la petite entreprise, de l'Emploi et des Compétences du Maroc.

Elle est mise en œuvre par Expertise France dans le cadre de la capacité multipays Cap Compétences, financée par l'AFD.

Les partenaires nationaux seront largement associés à l'ensemble des travaux, et plus spécifiquement dans la perspective continue d'une recherche-action et d'un renforcement des capacités de la DFP pour le dimensionnement des IGD. L'identification, la nomination et la disponibilité de l'équipe Projet ou de référents IGD de la contrepartie nationale ainsi que des partenaires professionnels représentatifs seront donc un point essentiel du bon déroulement et de la réussite de ces travaux.

Plus spécifiquement, les autorités nationales seront aussi formellement consultées aux étapes clés du dispositif que sont les échanges et validation des TDR, échange et validation de l'étude de dimensionnement de l'IFMEAE, échange et validation du guide méthodologique de dimensionnement des IGD (cf section 6).

Ces termes de référence visent à identifier les exigences précises des travaux ainsi que le recrutement des experts en charge de les mener.

3. Contexte de la mission

Le Département de la Formation Professionnelle (DFP) du Ministère en charge de la formation professionnelle (Ministère de l'Inclusion économique, de la petite entreprise, de l'Emploi et des Compétences) est engagé depuis plusieurs années, par le Gouvernement du Maroc et avec l'appui de ses partenaires techniques et financiers, dans la mise en place des Instituts à Gestion Déléguée (IGD) dans plusieurs secteurs stratégiques de l'économie du pays.

L'AFD a soutenu au Maroc la création d'établissements sectoriels sensés mieux répondre aux besoins des professionnels en impliquant ces derniers dans un pilotage et gestion, beaucoup plus attentifs à la demande du secteur. L'opportunité de création desdits IGD a été justifiée par des études d'opportunités et de spécification des besoins en compétences réalisées.

Ce soutien a consisté en particulier à appuyer la création des premiers Instituts à gestion déléguée, sous la forme d'un partenariat entre l'Etat et les acteurs du secteur économique visé, à travers une délégation de gouvernance et gestion des centres de formation à des sociétés anonymes entièrement gérées par les professionnels et qui ont marqué un tournant majeur dans l'évolution du système de formation. La mission des IGDs est définie dans le cadre d'une convention de gestion déléguée entre l'Etat Marocain et la société anonyme qui s'engage à fournir un service public.

En ce qui concerne leur gouvernance, le rapport d'évaluation des projets de l'AFD dans le domaine de la Formation Professionnelle de mai 2021 relève : « *La composition et le fonctionnement des conseils d'administration des IGD et leur degré d'implication dans le processus de formation et de gestion des EFP diffèrent d'un établissement à l'autre. On constate par exemple, une forte implication des branches professionnelles et des industriels au niveau de l'IMA ou les IFMIA, alors que dans d'autres établissements, notamment, les IFMERE avec une prédominance d'institutions publiques comme les*

entreprises publiques ONEE, MASEN et l'AMEE qui ont une culture davantage « publique » par opposition à une culture dite de « secteur privé » et qui a tendance à se refléter dans le style de pilotage et de gestion des établissements". Ces cultures de gestion et de pilotage différenciées peuvent parfois être source de dysfonctionnement dans des secteurs économiques mixtes public-privé. Pour le secteur de l'eau, de l'assainissement et de l'environnement, l'écosystème s'apparente à celui des IFMERE avec une forte présence des acteurs publics.

Pour leur financement, les investissements initiaux ont reçu la contribution de différentes sources de financement : de l'Etat marocain et de financements externes sous forme de prêts ou de dons (AFD, GIZ, Union Européenne, KOICA, MCC ...). L'Etat marocain, à travers la DFP, couvre les dépenses de fonctionnement, sur une période définie dans le cadre des conventions de gestion déléguées (5 ans pour les IFMERE par exemple), période au-delà de laquelle les IGD sont supposés devenir auto-suffisants. Le rapport d'évaluation constate que si l'objectif n'est pas encore atteint, les taux d'autofinancement du budget de fonctionnement sont en constante progression et avoisinaient les 60% en 2019 pour les IGD les plus anciens (IMA ou IFMIA).

Secteur	Institut	Partenaires	Mise en service
Aéronautique	Institut des Métiers de l'Aéronautique (IMA) de Casablanca	GIMAS UIMM/BOMBARDIER	2011 (extension en 2016)
Automobile	Institut de Formation aux Métiers de l'Industrie Automobile (IFMIA) de Tanger Med	RENAULT	2011
	Institut de Formation aux Métiers de l'Industrie Automobile (IFMIA) de Casablanca	AMICA KOICA (Corée)	2013
	Institut de Formation aux Métiers de l'Industrie Automobile (IFMIA) de Kénitra	Consortium Industriel Espagnol / AMICA	2014
	Institut de Formation aux Métiers de l'Industrie Automobile (IFMIA) de TFZ	AMICA	2016
Textile/Cuir	École Supérieure de Création et de Mode (ESCM) de Casablanca	AMITH/ESITH	2013
Énergies renouvelables	Institut de Formation aux Métiers des énergies renouvelables et de l'efficacité énergétique IFMREE d'Oujda	FIMME, FENELEC, MAZEN, ONEE	2015
	Institut de Formation aux Métiers des énergies renouvelables et de l'efficacité énergétique IFMREE de Tanger		2017
	Institut de Formation aux Métiers des énergies renouvelables et de l'efficacité énergétique IFMREE d'Ouarzazate		2018
Transport et sécurité routière	Institut de formation dans les métiers du transport et de la sécurité routière	Fédérations du secteur du transport	2018

On peut détailler, à titre d'exemple, deux réseaux d'IGD :

Les IFMIA : Trois IGD (Tanger Med, Tanger Free-Zone, Casablanca, Kenitra). Ce dispositif de formation s'inscrit dans le cadre de la Nouvelle stratégie d'accélération industrielle qui prône le développement « d'écosystèmes industriels ». Les centres offrent, des formations pour l'ensemble des métiers de la filière automobile (maintenance industrielle, câblage, parebrises, plastiques, pièces métalliques, etc.).

L'IFMIA de Tanger Med est ainsi confié en gestion déléguée à Renault, son principal bénéficiaire, la gestion des IFMIA de Casablanca et Tanger-FZ (Free-Zone) et de l'IFMIA de Kenitra est déléguée à l'Association Marocaine pour l'Industrie et le Commerce (AMICA).

Les IFMEREES : Trois IGD (Tanger, Oujda et Ouarzazate) forment des techniciens spécialisés dans cinq filières des énergies renouvelables et de l'efficacité énergétique : efficacité énergétique dans le bâtiment (EEB), systèmes photovoltaïques (SPV), systèmes éoliens (SEO), systèmes solaires thermiques (SST). Ce réseau des IFMEREES est géré par une société anonyme à conseil de surveillance et directoire, dénommée « IFMEREES sa », dont le capital est détenu à parts égales par les actionnaires suivants : la Fédération Nationale de l'Electricité, de l'Electronique et des Energies Renouvelables (FENELEC), la Fédération des Industries Métallurgiques, Mécaniques et Electromécaniques (FIMME), la Moroccan Agency for Sustainable Energy (MASEN), l'Office National de l'Electricité et de l'Eau Potable (ONEE) et l'Agence Marocaine pour l'Efficacité Energétique (AMEE).

La DFP souhaite poursuivre et étendre cette démarche de partenariat avec le secteur productif pour la formation professionnelle dans d'autres secteurs mobilisateurs de compétences techniques au Maroc.

Deux études sectorielles ont été menées en 2018 sur le secteur de l'eau et de l'assainissement d'une part et sur le secteur de l'environnement d'autre part.

Ces études ont permis d'analyser les besoins professionnels actuels et prospectifs, l'offre de formation disponible au plan quantitatif et qualitatif et les écarts à combler. Elles justifient **l'étude de dimensionnement pour l'institut de formation dans les métiers de l'eau, de l'assainissement et de l'environnement (IFMEAE), objet de la présente commande**. En lien avec les études sectorielles précitées, cette étude de dimensionnement aura notamment pour objectif de définir les caractéristiques technico-pédagogiques, architecturales et organisationnelles de l'institut, ainsi que de proposer un mode de fonctionnement et de financement de ces instituts.

Aussi, à plus long terme, étant donné le besoin croissant de la DFP ainsi que du système de formation professionnelle pour la mise en place d'instituts de formation professionnelle il convient **d'élaborer et formaliser une démarche méthodologique qui permette de structurer et rationaliser cette activité de montage des centres** en capitalisant sur les travaux déjà engagés et en s'inspirant des bonnes pratiques internationales en la matière. Cette démarche vise ainsi à **internaliser l'expertise et la mise en œuvre** pour « la création d'une nouvelle génération de centres de formation » prévue au 2^{ème} axe de la feuille de route pour le développement de la formation professionnelle du Maroc (« la création d'une nouvelle génération de centres de formation »). Cette démarche méthodologique sera nécessairement envisagée de façon **participative** avec toutes les parties prenantes et notamment les opérateurs professionnels.

4. Finalité et objectifs de la mission

La finalité de la mission est d'apporter un appui au système de la formation professionnelle dans le développement des compétences de conception et réalisation d'études de dimensionnement des instituts de formation professionnelle à travers une approche de formation-action, ainsi que la réalisation de l'étude de dimensionnement d'un IGD « IFMEAE » dans la région de Fès-Meknès.

Plus précisément, les cinq objectifs spécifiques de la mission consistent à :

- Valider, actualiser et renforcer l'état des lieux des besoins et de l'offre de formation dans les secteurs concernés en s'appuyant sur une revue analytique des études sectorielles réalisées en 2018 (eau et assainissement, et environnement), ainsi que sur une revue documentaire mise à jour et d'une consultation des principaux intervenants des deux secteurs.
- Développer un guide pratique de réalisation d'une étude de dimensionnement d'un IGD sur la base des précédents travaux de dimensionnement, des bonnes pratiques et selon une approche de co-construction avec l'équipe de la DFP et le secteur professionnel.
- Concevoir et mettre en place un module de formation-action en trois temps (théorie-pratique-retour sur la pratique) sur la base du guide développé, dans le but d'un transfert de savoir-faire au profit d'une équipe de référents de la DFP
- Réaliser l'étude de dimensionnement d'un institut en gestion déléguée (IGD) pour les métiers de l'eau et de l'environnement, en impliquant et poursuivant la formation pratique de l'équipe de la DFP
- Consolider les acquis de la première phase de formation et ajuster le guide méthodologique sur la base d'une méthodologie de co-construction avec l'équipe de la DFP en vue de la réalisation de futures études de dimensionnement d'instituts en gestion déléguée

Par ailleurs, pendant l'ensemble du processus et afin d'assurer la pertinence du dimensionnement, à court comme à long terme, l'équipe d'experts veillera à :

- Intégrer les acteurs économiques et l'ensemble des parties prenantes dans une démarche de **mise en réseau et de co-construction**
- Prendre en compte l'**articulation de l'IGD avec l'ensemble du dispositif de formation professionnelle** qui maille le territoire marocain et des dispositifs existants (autres formations existantes ou envisagées de niveau équivalent, en amont ou en aval ; futur Villages d'Apprentissage Rural ; Cité des Métiers et des Compétences ; lien avec la recherche etc...)
- Prendre en compte les expériences actuelles et passées des autres IGD, analyser les bonnes pratiques et les impasses, considérer les orientations et directives nationales...afin que **les options proposées pour l'IFMEAE soient solidement argumentées et capitalisent au mieux les expériences** nationales, régionales et internationales.

Une autre étude sera notamment menée en parallèle de celle-ci par Cap Compétences qui fera le diagnostic du réseau des IFMERE et proposera des pistes de renforcement de ces centres (gouvernance, modèle économique, organisation...). Ces deux études seront naturellement capitalisées et mises en cohérence.

- Intégrer une **dimension Genre** dans l'analyse et les recommandations, afin de favoriser l'équité professionnelle entre les hommes et les femmes, d'intégrer la formation des femmes et de lutter contre les stéréotypes de genre dans les secteurs concernés

L'aspect Genre sera considéré de façon transversale et spécifique. Des financements pourront notamment être fléchés pour la mise en œuvre d'actions de renforcement de l'égalité entre les hommes et les femmes tant sur les dimensions infrastructures, programmes de formation, renforcements de capacités, sensibilisation/communication en phase de démarrage du centre, accompagnement d'un cadre de gestion sensible au genre au démarrage du centre (statuts, règlement intérieur, manuel de procédures, contrats d'objectifs...)

- **Adopter une démarche de développement durable.** Il s'agit notamment de (i) porter une attention spécifique aux besoins en compétences et aux formations qui prennent en compte ces défis et enjeux ; (ii) de considérer l'efficacité énergétique et une démarche d'écoconception dans la construction du centre et (iii) d'accorder une attention particulière à l'impact environnemental des équipements ainsi qu'à la gestion et au traitement de leur cycle de vie

DRAFT

5. Description de la mission

En écho aux objectifs spécifiques précités, la mission se déroulera en 5 phases :

- Une première phase d'état des lieux et de cadrage
- Une deuxième phase de conception du guide pratique de dimensionnement
- Une troisième phase de formation de l'équipe nationale
- Une quatrième phase de mise en pratique des acquis et de réalisation de l'étude de dimensionnement
- Une cinquième phase de consolidation de l'approche, des outils et de la formation des agents de la DFP pour de prochaines études de dimensionnement

En amont, le déroulement des travaux tel que présenté ci-dessus sera précisé par une note de cadrage qui préparera l'étude

0- Note de cadrage

Avant le démarrage de l'étude, le chef de mission proposera une note méthodologique de cadrage explicitant l'opérationnalisation des travaux pour atteindre les objectifs et attentes formulés dans les présents TDR.

Cette note évoquera notamment :

- La compréhension des TDR par l'équipe de consultants et les éventuelles ambiguïtés ou incompréhensions restant à lever ;
- Les éventuels ajustements proposés au regard de leurs expériences et des recherches/contacts déjà engagés ;
- La distribution des rôles et tâches entre les experts de façon concertée et visant à couvrir tous les aspects indiqués aux présents termes de référence ;
- Les attendus, préalables, rôles et responsabilités de l'équipe du DFP impliquée dans la conduite de l'étude ;
- Le chronogramme détaillé de mise en œuvre de la présente étude, sur la base du chronogramme général incorporé dans le présent document (voir ci-dessous ; déclinaison hebdomadaire à réaliser). Le chronogramme détaillé identifiera précisément les temps de consultation et intégration des acteurs économiques nationaux et régionaux dans une perspective de co-construction, de dynamique de développement territorial et national et de mise en réseau (ateliers, focus groupes, ...) ; il prendra également en compte les temps de retour sur les différents livrables par le comité de pilotage et l'équipe de l'AFD-Expertise France ;
- La détermination précise du périmètre sectoriel considéré en eau, assainissement et environnement notamment en lien avec les études sectorielles menées en 2017 et 2018 (cf ci-dessous) ;
- L'analyse des études précitées et l'identification des informations à approfondir et à mettre à jour pour, in fine, identifier les filières de formation et métiers proposés de l'IFMEAE. Préciser également l'approche qui permettra de passer d'un dimensionnement national des besoins sectoriels à un dimensionnement spécifique de la demande de formation que pourra absorber un IFMEAE basé à Fès-Meknès (en complément de l'offre déjà existante) ;
- La mise en œuvre de l'approche genre aux différentes étapes du processus ;

- La liste des sources d'information, ressources documentaires, institutions et personnes ressources identifiées pour mener le travail précité ainsi qu'une première version des guides d'entretien (en annexe) ;
- Les aspects méthodologiques et opérationnels de l'approche formation-action et en particulier, proposer la structure globale du guide méthodologique, ainsi qu'une description générale de chacun des chapitres et sous-chapitres du guide (voir détail ci-dessous) ;
- Les modalités de l'approche participative à toutes les étapes, et notamment identifier les temps et modalités de consultation des parties prenantes dans une perspective de co-construction, de dynamique de développement territorial et national et de mise en réseau (ateliers, focus groupes, ...).
- Les rencontres envisagées lors de la mission de terrain, les experts participants à ces rencontres, les informations attendues pour chaque rencontre (guide d'entretien)
- Les difficultés et risques envisagés et les stratégies de mitigation.

Cette note méthodologique sera discutée par Cap Compétences et l'AFD avec les experts lors d'un briefing de démarrage de l'étude. Elle constituera une feuille de route et de suivi des travaux. L'étude à proprement parler démarre à la validation de cette note méthodologique de cadrage par Cap Compétences et l'AFD.

Phase I : Etat des lieux

Après avoir précisé le périmètre sectoriel concerné, cette première phase aura pour objectif d'**actualiser** l'état des lieux des secteurs eau, assainissement et environnement en lien avec l'emploi et la formation. Il s'agit notamment (i) des enjeux, orientations, stratégies et politiques publiques (ii) des grands travaux, projets et chantiers (publics en particulier) dans la région d'intervention et au plan national qui pourraient impliquer une augmentation de la demande de main d'œuvre qualifiée dans les 5 à 10 prochaines (iii) des besoins professionnels actuels et prospectifs (iv) de l'offre de formation disponible au plan quantitatif et qualitatif,...

Elle devra nécessairement s'appuyer sur les études sectorielles réalisées en 2017 et 2018 par Capital Consulting, «Étude d'identification des besoins en compétences et d'élaboration du Répertoire des Emplois/Métiers (REM) et des Référentiels des Emplois/Compétences (REC) » pour le secteur de l'eau et de l'assainissement et celle pour le secteur de l'environnement.

Les consultants devront identifier les éléments de l'étude qui méritent d'être renforcés et/ou mis à jour.

Cette révision et renforcement de l'analyse s'appuiera sur trois aspects :

- Une revue documentaire adéquate (sur les enjeux sectoriels liés à l'eau, l'assainissement et l'environnement au Maroc, sur les politiques et investissements publics nationaux et dans la région de Fès-Meknès, sur les statistiques liés à l'emploi dans ces secteurs...)
- Une cartographie nationale actualisée de l'offre des formations professionnelles existantes ou prévues dans les secteurs visés
- Un échange approfondi avec les structures professionnelles représentatives liées à l'eau, l'assainissement et l'environnement et un panel représentatif d'entreprises quant à leur appréciation fine des filières potentielles. Ce dernier aspect sera décisif. Il devra être porté par un guide d'entretien efficace et réaliste.

Dans cette étape, sur la base des informations précisées, il s'agit in fine d'identifier, d'argumenter, de confirmer et/ou d'ajuster et finalement de **fixer les filières de formation, niveaux et débouchés professionnelles qui seront préparés par l'IFMEAE**.

Phase II: Conception de la méthodologie et des outils de dimensionnement

L'objectif principal de cette phase sera de produire un guide méthodologique et pratique (version 1.0) pour la réalisation d'études de dimensionnement des IGD, qui deviendra également le document de référence pour le transfert de savoir-faire tout au long du processus au profit d'une équipe de référents relevant du système de formation professionnelle.

Le guide fera d'abord le point sur une compréhension commune et partagée sur le « concept d'IGD » prenant nécessairement en compte l'avis des organisations professionnelles.

Cet état des lieux pourra s'appuyer sur les études et travaux menés précédemment sur le sujet.

Le guide fournira une description des grandes étapes nécessaires pour aboutir à la définition des caractéristiques technico-pédagogiques, économiques, structurelles et organisationnelles d'un institut de formation professionnelle. Il fera une part importante aux standards de dimensionnement (ratio de calcul, hypothèses de calcul, spécifications, ...), ainsi qu'à l'approche à adopter pour l'adaptation de ces standards aux spécificités sectorielles et territoriales (entre autres) de chaque étude.

Plus spécifiquement, le guide devra *a minima* couvrir les sept grands champs suivants :

- | | |
|--|--|
| i. Estimation des besoins et offres de formation existantes | v. Organisation et ressources humaines |
| ii. Définition des objectifs stratégiques et choix du modèle technico-pédagogique | vi. Aspects matériels et logistique de l'étude de dimensionnement (infrastructures et équipements) |
| iii. Modèle économique, estimation des investissements et ressources nécessaires au fonctionnement courant | vii. Planification, marchés et appui au démarrage |
| iv. Gouvernance, partenariats et modèle de gestion | |

L'élaboration du guide s'appuiera sur les démarches et approches les plus pertinentes de dimensionnement des établissements de formation professionnelle, à la fois dans les pays développés comme la France, Allemagne, l'Angleterre ou le Canada, ou dans les pays à revenu intermédiaire. Dans une démarche de co-construction, la conception du guide s'appuiera également sur les contributions de l'équipe de la DFP et des professionnels et les leçons apprises des exercices passés de dimensionnement d'IGDs au Maroc. A cet effet, la structure de ces champs d'application - qui pourront notamment faire l'objet d'une spécification plus fine et donner lieu à une décomposition plus avancée de chaque champ - sera nécessairement co-construite et validée avec la DFP et les acteurs professionnels représentatifs. Le « guide dimensionnement » s'inscrira en parfaite articulation avec le « guide étude sectoriel » déjà disponible.

Chaque chapitre du guide couvrira les domaines suivants: i) une définition des grands concepts et des principales options, ii) une définition des objectifs principaux de chaque étape ainsi que la mise en perspective de chaque étape et de ses interrelations avec les autres iii) un aperçu des questions importantes à poser à chaque étape, iv) un modèle de calcul des éléments du dimensionnement sur la base d'hypothèses et de ratios modifiables (le format feuille de calcul est recommandé), v) une identification des sources d'information privilégiées à chaque étape et des modalités de collecte de l'information (base de données, entretien, focus groupes, etc.), vi) une proposition méthodologique pour la prise en compte des dimensions transversales de genre et de développement durable, vii) si disponible, un exemple de bonne pratique au Maroc ou dans un autre pays, et viii) une liste des principaux écueils à éviter pour chaque domaine, entre autres choses. Dans la phase précédente, la note de cadrage devra également permettre de consolider cet aperçu des champs à inclure dans le guide.

Dans sa présentation, le guide s'articulera autour d'un format synthétique et pratique, de type « fiches pratiques » pour chacun des champs à couvrir. Ce format visera à faciliter une prise en main agile, une mise en pratique dans des délais courts et une organisation du travail efficace entre les différents intervenants de l'étude.

Phase III: Formation de l'équipe nationale

Cette formation se basera entièrement sur le guide méthodologique préparé en amont. Elle se réalisera en trois temps : un premier temps de formation théorique sur la base du guide méthodologique, un deuxième temps pratique d'appui à la réalisation de l'étude IFMEAE et un troisième temps de consolidation des acquis sur la base du retour d'expérience de la mise en pratique.

Le guide aura été élaboré avec la DFP et/ou ses avis auront été considérés. Une partie de l'équipe sera donc déjà familière de tout ou partie du document. Le premier temps de formation sera donc calibré sur une période assez restreinte de 1-2 jours et consistera en un premier temps de mise à niveau pour l'ensemble des participants de la démarche et des fiches pratiques.

Le second temps prendra la forme d'une implication du personnel en formation dans la réalisation de l'étude.

Un « brainstorming » de 3-4 jours sera mené immédiatement après la présentation du guide méthodologique (cf ci-dessus) pour lancer les bases de l'étude dans le contexte du Maroc et en lien avec les autorités nationales : lancer des idées, questionner les orientations, prendre en compte des expériences et situations rencontrées par les équipes de la DFP...

Ce sera aussi l'occasion de tester le guide méthodologique V1.0.

Par la suite, bien que l'étude de dimensionnement sera rédigée par l'équipe d'experts mobilisée par l'AFD et Expertise France, les échanges seront continus et réguliers entre l'équipe d'experts et l'équipe de la DFP (selon des modalités à préciser dans le cadre de la note de cadrage).

Le troisième temps consistera en un retour d'expérience et résultera dans la mise à jour et le perfectionnement du guide méthodologique, ainsi que la restitution des résultats de l'étude IFMEAE (cf phase V).

Phase IV: Mise en pratique et réalisation de l'étude de dimensionnement

L'étude de dimensionnement de l'institut de formation dans les métiers de l'eau et de l'environnement sera réalisée selon le guide méthodologique élaboré dans la 1ère phase, afin de définir les caractéristiques technico-pédagogiques, économiques, structurelles et organisationnelles de l'institut. Cette étape consiste également en l'expérimentation dudit guide et à son réajustement sur la base des retours d'expérience.

i. Estimation des besoins et offres de formation existantes

L'étude partira des études sectorielles réalisées en 2017 et 2018 pour les métiers de l'eau, l'assainissement et l'environnement comme source documentaire (voir phase 1). Cet affinement devra se baser sur l'exploitation des données desdites études sectorielles complétée par une recherche documentaire, une entrevue avec les organisations professionnelles du secteur, un focus group avec les professionnels selon une grille et des éléments d'échange soigneusement préparés en amont.

L'étude comprendra une première partie de dimensionnement des besoins quantitatifs et qualitatifs en ressources humaines de chacune des filières des deux secteurs (eau et assainissement, et environnement) au Maroc et dans le secteur géographique ciblé, sur la base de l'adaptation et mise à jour des études précédemment citées. Pour les données quantitatives, l'étude inclura une section sur l'analyse prospective des besoins sur le moyen et long terme (estimation des flux attendus), par filière et par fonction de travail, afin d'établir une modalité de dimensionnement évolutif dans le temps. Dans les données de type qualitatif, l'étude identifiera les grandes fonctions de travail et métiers pour lesquels les besoins sont les plus saillants. L'étude devrait spécifier très clairement et de façon tout à fait transparente, les critères et analyses qui conduisent à établir un ordre de priorité dans les filières et fonction de travail proposés. En ce qui concerne l'offre actuelle et future de formation, l'étude fournira une cartographie de l'offre existante, mais également des acteurs territoriaux et nationaux, de leur référencement et de leur rôle potentiel dans la mise en place d'un IGD. Finalement, l'étude s'attachera à dimensionner l'écart entre la demande en ressources humaines et l'offre actuelle de formation par filière et par fonction de travail afin d'identifier l'espace de travail du futur IGD. Une attention particulière devra également être portée relativement aux besoins des professionnels en terme de formation continue de leurs salariés, de mise à niveau des effectifs, de certification, de formation courte qualifiante, et de validation des acquis de l'expérience. Cette analyse permettra de renforcer le modèle pédagogique de l'IGD IFMEAE et de diversifier à terme son modèle économique.

Note bene : S'il est vrai que l'IGD IFMEAE doit nécessairement être bien ancré sur son territoire et dans l'écosystème de sa région (Fès-Meknès), il a principalement vocation à couvrir des besoins nationaux non satisfaits à ce jour, en ressources humaines qualifiées dans les domaines de l'eau et de l'assainissement, et de l'environnement. Une articulation forte devra également être recherchée avec les opérateurs historiques disposant de structures de formation continue (ONEE et LYDEC notamment).

ii. Définition des objectifs stratégiques et affirmation du modèle technico-pédagogique

Sur la base de la définition des besoins restant à couvrir dans la région et dans le pays, l'étude présentera une analyse des stratégies possibles d'amélioration de l'offre de formation par le futur IGD. Cette analyse permettra une définition des priorités sur la période considérée et constituera un des éléments fondateurs de la feuille de route de mise en place de l'IGD. Les choix devront donner lieu à une définition d'objectifs quantitatifs et annualisés.

Sur la base des besoins en compétences définis par les acteurs du secteur, il s'agit de fournir la délimitation et le descriptif des fonctions de travail identifiées en amont. C'est cette description qui permettra de déterminer la nature des filières de formation à développer, une filière étant essentiellement rattachée à une fonction de travail. Les fiches descriptives des métiers font ressortir les éléments relatifs aux principales tâches, le niveau de responsabilité, la complexité et la formation requise, entre autres choses. Chaque fonction de travail est ensuite représentée dans une fiche synthèse comprenant les éléments ci-après :

- Le nom proposé pour la fonction de travail
- Les diverses désignations des métiers associés à une fonction de travail
- Les tâches rattachées à une fonction de travail
- Les exigences particulières liées à l'exercice de la fonction
- La polyvalence souhaitable et éventuelles tâches connexes (pour l'ensemble des entreprises, grandes ou petites)
- Le niveau de qualification requis (selon les normes de qualification nationales si disponible)
- Les relations hiérarchiques et fonctionnelles au sein de l'entreprise
- Le degré de responsabilité et d'autonomie

- Analyse genre pour la fonction et/ou le secteur visé
- Les facteurs d'évolution professionnelle courants
- Les principales conditions de travail : rémunération, horaire de travail, santé et sécurité au travail, etc.
- Le niveau de formation requis
- Les principales compétences à former

L'étude devra présenter les éléments déterminants qui orientent les choix de modèles pédagogiques de formation initiale et/ou de formation continue. L'étude s'appuiera sur une consultation auprès de tous les intervenants impliqués en formation professionnelle dans le secteur (autorités nationales et locales, entreprises, partenaires sociaux, branches professionnelles...). L'accent sera mis sur les modèles pédagogiques de référence permettant un renforcement des liens de formation avec le secteur professionnel et une plus grande place donnée à la pratique, notamment à la pratique en entreprise (apprentissage, alternance, stages, intervenants professionnels, ...).

A titre illustratif et non exhaustif, l'analyse des variantes de modèle pédagogique doit s'attacher entre autres choses, aux :

- Conditions d'admissibilité: passerelles/transition à l'intérieur du dispositif de la formation professionnelle et entre les autres composantes du système éducatif
- Equilibres et organisation de la formation et de la construction des compétences entre : les apprentissages généraux/transversaux en salle, les cours techniques et spécialisés, les apprentissages techniques et pratiques en laboratoires, ateliers et unités de production en centre, la pratique en situation de travail...
- Organisation de formations en alternance, contrats d'apprentissage, stages en entreprise. Toutes les modalités pratiques, juridiques, financières, organisationnelles, RH de ce dispositif seront détaillées.
- Implication des professionnels dans l'animation de cours
- Modalités croisées et équilibrées d'évaluation de la formation sur les aspects théoriques et appliquées (TP, pratique en entreprise).
- Prise en compte de la dimension genre, à la fois pour le public cible et dans le contenu de formation
- Certifications multiples et adaptées aux besoins : diplômes, certificats professionnels (le cas échéant délivrés conjointement avec les chambres professionnelles), VAE...
- Co-certifications internationales selon les standards et les normes internationaux
- Mécanismes systématiques de veille sectorielle et de révision/évaluation des filières, des programmes de formation et des référentiels de certification
- Formations numériques, à distance et dispositifs hybrides (initiales, continues, publics cibles...)
- Offre de formation continue modulaire et/ou « à la carte » - certification
- Mutualisation des équipements et plateaux techniques et partenariat avec d'autres structures sur des compétences spécifiques
- Etc...

Le modèle pédagogique et ses composantes détaillées résulteront d'une large consultation auprès de tous les intervenants impliqués en formation professionnelle dans le secteur (centres de formation, autorités nationales et locales, entreprises, partenaires sociaux, branches professionnelles...).

iii. *Modèle économique, estimation des investissements et ressources nécessaires au fonctionnement courant*

Une bonne estimation des investissements, des coûts et des sources de revenu constitue un aspect important dans l'étude de dimensionnement. La recherche d'une pérennité du dispositif sera le maître-mot de cette analyse. Le modèle économique doit aussi être envisagé dans la perspective d'autonomisation financière de l'institut sur le moyen terme (5 à 7 années selon la plupart des conventions de gestion déléguée établies à ce jour) et de viabilité de long terme.

L'étude doit fournir une analyse dynamique et pluriannuelle des revenus, des coûts d'investissement et de fonctionnement, sur la base d'hypothèses explicites qui feront l'objet d'une analyse de sensibilité.

L'estimation des coûts d'investissement (construction, équipement, ...), ainsi que des coûts de fonctionnement de l'institut sera clairement établie.

La nature et les types de recettes seront identifiés, argumentés et réalistement calibrés.

Concernant les investissements, l'exercice consiste à modéliser les infrastructures et espaces pédagogiques selon des hypothèses de calcul, ratios de répartition et le taux d'occupation... Les coûts paramétriques seront notamment différenciés selon le type d'espace standardisé (administration, internat, restauration, salle de cours, terrain de sport...) et technique (ateliers, laboratoires, ...) de l'institut. Cette section traitera également de la définition des besoins d'équipements pour lesdits espaces. La nature, la répartition et l'équipement de ces espaces sera évidemment fortement corrélée aux filières et modèles pédagogiques retenus.

L'analyse des investissements caractérisera donc :

- Un dimensionnement des espaces pédagogiques à créer pour les différentes spécialités, de manière à permettre au maître d'ouvrage de faire élaborer le programme architectural du futur établissement ;
- Une liste des principaux équipements à acquérir pour chacune des spécialités retenues, afin de disposer d'une estimation des coûts associés à ces acquisitions
- Un dimensionnement de l'assistance technique au démarrage du centre (cf ci-dessous).

Hormis les **coûts** immédiats **de fonctionnement** (salaires, matière d'œuvre, énergie...), le modèle de fonctionnement doit aussi intégrer les dépenses à moyen terme (entretien) et long terme (amortissement, renouvellement des équipements, rénovations...).

L'analyse s'attachera également à identifier les stratégies de mutualisation des moyens avec le secteur professionnel dans une perspective de contrôle des coûts et d'intégration des apprenants dans leur écosystème: pratique en entreprise (voir modèle pédagogique ci-dessus) permettant de limiter l'investissement matériel et la maintenance, mobilisation de professionnels-enseignants (rémunérés par l'entreprise = moins de charge salariale directe), etc.

Par ailleurs, une attention particulière sera portée sur la dimension de digitalisation et de formation à distance en veillant à une complémentarité et à un continuum qualitatif avec les autres modes de formation (présentiel, pratique...). Cette disposition s'alignera sur les mutations technologiques et meilleures pratiques en cours. Les coûts d'investissement ne devront pas être négligés (développements, équipements...). Ils peuvent aussi être mutualisés avec d'autres établissements et consortium. La digitalisation pourra aussi constituer un avantage pour amortir les effets de crises potentielles comme l'actuelle crise sanitaire mondiale.

Concernant l'analyse des possibles **sources de revenu**, l'étude présentera un panorama des activités potentiellement génératrices de ressources (formation continue, certification, expertise, recherche appliquée, acquisition/location de matériel spécifique, unité de production/vente de produits, incubateur, analyses de laboratoire, ...) des hypothèses réalistes et argumentées sur le niveau des besoins et de la demande (basées notamment sur des études ou des cas similaires au Maroc ou dans des contextes/secteurs semblables), des hypothèses sur les prix unitaires et envisageables dans l'écosystème actuel. L'identification d'un panorama de services et prestations possibles, sur la base d'un benchmark de bonnes pratiques, favorisera la diversification de l'offre de l'établissement selon son secteur d'activité, lui permettant ainsi de générer des recettes et de renforcer son autofinancement.

Si le centre doit la recourir à la subvention publique pour assurer son équilibre financier, notamment dans les premières années de fonctionnement, il s'agira de fixer les paramètres de cette subvention (montant par apprenant, conditions, modalités...) et ses principes juridiques (cf section précédente). Il est rappelé que le modèle des IGD – sans déroger aux obligations qualitatives de formation - doit favoriser l'autonomisation des centres via des ressources propres et alternatives et, dans tous les cas, une contribution de l'Etat moins importante que dans des centres publics équivalents.

iv. *Gouvernance, partenariats et modèle de gestion*

Il s'agit de faire une analyse basée sur les bonnes pratiques internationales, des modes de gestion possibles des établissements de formation professionnelle tout en relatant les avantages et les inconvénients de chaque mode et en précisant les scénarios de pilotage possibles. L'étude rappellera le portage juridique des IGD au Maroc et les principes, limites, contraintes et marges de manœuvre qui les cadrent. Compte tenu du statut juridique des IGDs au Maroc (Sociétés Anonymes) et de l'existence d'antécédents dans la mise en place d'IGDs, cette section s'attachera davantage à l'analyse des possibles scénarii de répartition de l'actionnariat (acteurs publics, acteurs privés, organisations professionnelles, etc. et leurs poids respectifs), afin d'assurer une gouvernance équilibrée, pérenne et répondant aux besoins du secteur.

L'analyse du modèle de gestion s'attachera également à décrire les instances (conseil d'administration et autres comités...), documents cadres (statuts, règlement intérieur, manuel de procédures, contrats d'objectifs...) et principales procédures qui opérationnaliseront le dispositif de gouvernance retenu. Il s'agit évidemment du modèle de gestion interne à l'institut mais aussi du système de gestion / redevabilité externe notamment au niveau des autorités. Les modalités de contractualisation entre l'Institut et l'Etat marocain devront être précisées, ainsi que le contenu et le déroulé de cette contractualisation (objet du contrat de délégation de service, principaux engagements mutuels, durée, ses éventuelles clauses de révision ou d'actualisation, ...).

La distribution des rôles, responsabilités et relations entre tous ces éléments de gouvernance devra être fluide et clairement établie.

Cette section permettra aussi de proposer les types de partenariats stratégiques à développer par l'institut et de concevoir des outils structurants à mettre en place pour l'accompagnement de ces partenariats.

Tout comme pour le modèle pédagogique, les modèles économiques et de gouvernance proposés feront l'objet d'une large consultation auprès de tous les intervenants impliqués en formation professionnelle dans le secteur (centres de formation, autorités nationales et locales, entreprises, partenaires sociaux, branches professionnelles...).

v. *Organisation et ressources humaines*

L'équipe pédagogique sera composée en fonction de multiples paramètres croisés tels que les filières et spécialités retenues, les disciplines enseignées, les effectifs d'apprenants, la taille des groupes-classe, le nombre d'heures de formation, la charge horaire des enseignants, le modèle pédagogique...

L'étude proposera aussi une organisation des pôles supports en lien avec les missions et services envisagées pour le centre. Cette distribution ne devra pas omettre – dans un ratio efficace – la mise en œuvre des activités génératrices de ressources.

La proposition de dimensionnement de l'équipe pédagogique et des personnels d'appui du futur centre devra aussi inclure une évaluation des besoins en formation de ces derniers et un plan de formation continue et de perfectionnement.

La modélisation des ressources humaines sera présentée en fonction de la montée en charge des effectifs des inscrits à la formation.

L'étude traitera de tous les aspects liés aux ressources humaines du centre sur le plan organisation, organigramme, rôles, statut, charge horaire, rémunérations, ainsi que les profils nécessaires pour couvrir l'ensemble des prestations prévues par le centre.

vi. *Aspects matériels et logistique de l'étude de dimensionnement (infrastructures et équipements)*

L'étude établira une programmation architecturale et technique du futur institut en fonction (i) de l'état du site d'implantation visé, (ii) des objectifs pédagogiques énoncés : effectifs, filières, caractérisation des espaces pédagogiques (salles, laboratoires, ateliers...). La programmation devra veiller à ce que les fonctions des espaces et la circulation des apprenants au sein et entre les espaces soient cohérentes avec le modèle pédagogique, (iii) de l'organisation des services communs : administration, espaces de réunion, salle des professeurs, espaces techniques... (iv) des services périscolaires envisagées : internat, restauration, espaces culturels..., (v) des contraintes environnementales/climatiques/efficacité énergétique, (vi) des contraintes foncières, (vii) de la prise en compte des enjeux de genre (latrines séparées par exemple), (viii) de la prise en compte des publics handicapés et à mobilité réduite, (ix) des standards et des normes à respecter pour les constructions scolaires.

Le document détaillera les niveaux de prestation attendus pour les constructions, les surfaces attendues par type d'infrastructure, la qualité des espaces, les équipements généraux/non-techniques¹ attendus du projet (alimentation en eau et électricité, éclairage, sanitaires, ...), les équipements techniques et pédagogiques (notamment pour les ateliers, salles de travaux pratiques). Une attention particulière devra être portée sur les espaces de résidence provisoire / internats, pouvant être nécessaires pendant la durée des formations pour des publics provenant de régions éloignées.

¹ Par équipement technique, on entend l'ensemble des équipements qui se rapportent au secteur eau, assainissement et environnement; par équipement non-technique, tous les équipements qui se rapportent au fonctionnement régulier d'un bâtiment au Maroc.

Les coûts paramétriques et globaux seront évalués en lien avec les réalités nationales prenant en considération le génie civil et travaux, les Voiries et Réseaux Divers (VRD), les études architecturales détaillées, les coûts de maîtrise d'œuvre et de suivi...

Pour les équipements, l'étude établira une liste et un chiffrage des principaux équipements techniques, matériels techniques et pédagogiques, matériels informatiques, mobiliers, véhicules... Cette liste devra être établie de telle sorte à faciliter le travail postérieur de définition des spécifications techniques détaillées de l'équipement de l'institut (dans le cadre d'un autre exercice). Pour la partie infrastructure, les plans de masse seront annexés à l'étude.

vii. *Planification, marchés et appui au démarrage*

L'étude présentera un chronogramme des grandes étapes et des principaux jalons au sein de chaque étape conduisant **jusqu'à l'ouverture et au démarrage opérationnel du centre**. Il sera assorti d'un budget par année et d'un plan prévisionnel de passation de marchés (infrastructures, équipements, marchés intellectuels...).

Cette programmation prendra en compte les délais des différents processus de financement, de mise à disposition des ressources humaines et financières, d'achat et d'acquisition, de mise en œuvre, etc. En particulier, elle intégrera les contraintes, étapes et délais administratifs, réglementaires et légaux qui s'imposent, notamment en termes de marchés publics selon la législation marocaine et/ou règlements de l'AFD.

Autant que faire se peut, et dans un souci de fluidité et de simplification de la mise en œuvre, le nombre de marchés sera limité.

L'étude pourra enfin prévoir un volet d'**assistance technique** au montage et au démarrage du centre sur diverses fonctions telles que l'élaboration des curricula, la réalisation des dossiers d'appels d'offres pour les équipements et les infrastructures, le renforcement des capacités, l'implémentation du modèle de gestion, de la gouvernance et du modèle économique...

Le cas échéant, la présente étude devra proposer les grandes lignes des termes de missions, une estimation des jours d'expertises et des profils requis.

Elle est évidemment intégrée au budget et au plan de passation de marchés.

Phase V: Consolidation de l'approche, des outils et de la formation des agents de la DFP pour de prochaines études de dimensionnement

La phase finale consiste en un retour d'expérience et perfectionnement de la première version du guide méthodologique. Cette phase donnera lieu dans un premier temps à un atelier de mise à jour du guide pratique et de préparation d'un atelier de présentation des résultats de l'étude aux principaux commanditaires et potentiels partenaires de l'IGD. Cette restitution aura lieu dans un deuxième temps. La mise à jour comme la préparation de l'atelier de restitution sera de la responsabilité de l'équipe nationale, avec le soutien de l'équipe d'experts.

La mise à jour du guide s'attachera également à anticiper son application à d'autres secteurs d'activité (en tenant compte que la prochaine étude devrait porter sur le dimensionnement d'un IGD pour les métiers de l'industrie pharmaceutique).

6. Livrables et validation

1. Une note de cadrage de l'ensemble de la prestation (cf ci-dessus) et en particulier de (i) l'actualisation des études sectorielles et détermination des filières de formation, (ii) de la démarche de formation-action et (iii) du développement d'un guide pratique et réalisation de l'étude de dimensionnement IFMEAE de Fès-Meknès (10 pages maximum)
2. Une note d'état des lieux – validation des besoins de formation et des filières
3. Une première version du guide méthodologique de dimensionnement (version 1.0)
4. Le rapport intermédiaire de l'étude de dimensionnement qui constituera un point d'étape de l'étude ; il devra présenter un premier état d'avancement qui donnera l'opportunité de valider et/ou de réajuster certaines orientations et d'identifier les champs d'information à combler en vue de la version finale
5. Le rapport final de l'étude de dimensionnement
6. Le rapport définitif de l'étude de dimensionnement
7. Les supports d'un atelier de retour d'expérience, consolidation du guide pratique et restitution des résultats
8. Une version améliorée du guide méthodologique de dimensionnement (version 2.0)
9. Un aide-mémoire synthétique de l'atelier précité (3-5 pages)

Le suivi de l'exécution de la mission est confié à un comité de pilotage associant le maître d'ouvrage ainsi que les parties prenantes du secteur notamment issues du secteur professionnel. La composition du comité de pilotage préfigure idéalement le consortium constitué en société anonyme et/ou CA qui assurera la gestion déléguée du futur centre. Les noms ou les qualités des membres de ce comité seront notifiés à l'équipe mise en place par Expertise France. Ce comité sera chargé de superviser la réalisation de ce marché, de suivre l'avancement et le bon déroulement de l'assistance technique et d'examiner et d'évaluer les différents livrables produits par l'équipe mise en place. Il sera également en charge de s'assurer du transfert de savoir-faire au profit des personnes-ressources désignées par le DFP.

L'ensemble des livrables sera transmis par Expertise France / AFD au comité de pilotage présidé par le DFP.

La validation des livrables par le comité sera requise aux étapes suivantes :

- Livrable 2 : Note d'état des lieux – validation des besoins de formation et des filières
- Livrable 3 : Première version du Guide pratique de dimensionnement des IGD
- Livrable 4 : Rapport intermédiaire
- Livrable 5 : Rapport final
- Livrable 6 : Rapport définitif
- Livrable 8 : Version consolidée du Guide pratique de dimensionnement des IGD

En cas de demande d'amendement de la part du comité de pilotage, il communiquera par voie écrite à Expertise France / AFD les commentaires sur les livrables concernés pour prise en considération. En l'absence de commentaires dans les 15 jours suivant la livraison du livrable, il sera considéré comme validé.

La qualité des livrables sera notamment évaluée sur la base :

- De la clarté et de la lisibilité ;
- Du respect des délais ;
- Du respect du périmètre de la prestation demandée ;
- Du caractère opérationnel des recommandations ;
- De leur valeur ajoutée ;
- De l'impact attendu des recommandations sur le moyen/long terme.

Calendrier prévisionnel

Date	Activités
Décembre 2021	Prise de contact de l'équipe Cap Compétences avec l'équipe de la DFP Revue documentaire
Janvier 2022 Phase 0	Remise de la note de cadrage (Livrable 1) Identification des partenaires clés Première prise de contact avec les principales sources d'information et partenaires potentiels
Février 2022 Phase I	Mission de terrain I – Démarrage de l'état des lieux et du guide méthodologique Remise de l'état des lieux : Actualisation des études sectorielles - Estimation des besoins et offres de formation existantes (Livrable 2) Présentation de l'état des lieux au comité de pilotage – validation de la liste des filières
Février - Mars 2022 Phase II	Travail de co-construction du guide méthodologique Remise de la première version du Guide pratique de dimensionnement VI.0 (livrable 3)
Fin Mars 2022 Phase III	Mission de terrain II - Formation – action 1 & 2/3 sur la base du guide méthodologique
Avril – Juin Phase IV	Etude de dimensionnement & Formation-action 2/3
Mai 2022	Remise version intermédiaire de l'étude (Livrable 4)
Juin 2022	Commentaires transmis et version finale de l'étude (Livrable 5)
Juillet 2022 Phase V	Mission de terrain III (Livrable 7) ○ Atelier de retour sur expérience, ajustement du guide pratique & Formation-action 3/3 ○ Atelier de restitution des résultats de l'étude Remise de l'aide-mémoire de l'atelier (Livrable 9)
Août 2022	Remise de la version améliorée du guide méthodologique de dimensionnement (Livrable 8) Remise de la version définitive de l'étude (Livrable 6)

Liste indicative des personnes à rencontrer (dans le cadre de la mission de terrain I)

- AFD Rabat
- Ministère de l'Inclusion économique, de la petite entreprise, de l'Emploi et des Compétences - Direction de la Formation Professionnelle
- IGD représentatifs : IFMIA Casablanca et Renault, LIMA + un IDG de MCC
- OFPPT, IEA, centre de formation Lydec, centre de formation ONEE, IFMERE SA,
- Conseil supérieur eau et climat
- OFPPT
- Direction régionale : CRI, DR MIPEEC, Aref (?), Conseil régionaux, Wilayas (?), régies, observatoires régionaux de l'eau et du développement durable, direction de la formation agricole du Ministère de l'Agriculture, programme TREEA, programme SABIL
- Fédération nationale, COALMA (Coalition Marocaine pour l'Eau), CGEM, association marocaine d'eau, de pompage et d'épuration, association marocaine eau potable et assainissement
- Partenaires sociaux (à préciser)
- Entreprises du secteur de l'eau et de l'assainissement : ONEE, Lydec, régies, commues (gestion des déchets) Entreprises de la gestion des déchets : TECMED, SITA AL BEIDA, SEGEDEMA et OZONE, Pizzorno, VEOLIA
- Autres bailleurs impliqués en formation professionnelle et/ou secteur eau assainissement et environnement : GIZ, UE, MCC, Ambassade du Canada, KOICA

Liste indicative des documents de référence (qui seront remis aux experts)

- Stratégie Nationale : Stratégie formation professionnelle 2020, feuille de route de la formation professionnelle, la loi Cadre Education
- «Étude d'identification des besoins en compétences et d'élaboration du Répertoire des Emplois/Métiers (REM) et des Référentiels des Emplois/Compétences (REC) » pour le secteur de l'eau et de l'assainissement, Capital Consulting - 2018
- «Étude d'identification des besoins en compétences et d'élaboration du Répertoire des Emplois/Métiers (REM) et des Référentiels des Emplois/Compétences (REC) » pour le secteur de l'environnement, Capital Consulting - 2017
- Guide méthodologique des études sectorielles, DFP Rapport de benchmark des centres de formation public de formation, DFP, septembre 2021
- Etude décentralisée sur les interventions de l'AFD sur le secteur de la formation professionnelle, AFD
- Etude « Améliorer l'efficacité de la FPMT : obtenir une meilleure insertion professionnelle avec un financement adapté », GIZ/ETF
- Besoins prioritaires en Formation des régions de distribution, Mai 2021, Urban Project Finance Initiative
- Etude « Développement et reconnaissance des apprentissages informels en formation professionnelles –Profil Pays Maroc », INE-CSEFRS
- Rapport de clôture du projet IFMERE, AFD, 2021
- La Boîte à Outils « Genre- Education/Formation professionnelle, AFD
- Fiche de saisine AFD du projet

7. Qualification et expérience

L'équipe devra comprendre les profils ci-après tout en notant qu'un expert peut combiner un ou plusieurs profils s'il répond aux exigences demandées. La langue utilisée sera le français.

Une équipe d'**experts principaux / séniors** sera constituée avec les profils suivants :

(a) Expert international I – Chef de mission : Spécialiste de la structuration, de la gouvernance, du modèle économique et du financement de centres de formation. Il/Elle mènera les travaux sur les aspects gouvernance, pilotage et organisation et modèle économique du centre. Il compilera aussi le budget du centre (investissement et fonctionnement) et précisera les éléments de son démarrage (programmation, assistance technique...). Il/Elle aura pour responsabilité principale l'élaboration du guide méthodologique de dimensionnement d'un IGD.

Il/Elle aura suffisamment d'expérience dans des contextes variés pour synthétiser les bonnes pratiques dans le cadre du guide méthodologique précité et animer la formation-action. Il sera aussi responsable de la coordination générale de l'étude.

(b) Expert international II – Spécialiste de la formation, des ressources humaines et des compétences dans le secteur de l’environnement et du développement durable de préférence, et de l’eau et assainissement dans la mesure du possible. Elle/Il aura quatre tâches principales : (i) celle de la mise à jour et du complément des études sur les besoins en ressources humaines et les besoins de formation dans les secteurs concernés, (ii) celle de la déclinaison du modèle technico-pédagogique, des fiches-métiers et la caractérisation des ressources humaines (formatrices/formateurs et personnel administratif), (iii) celle de la définition de la liste, de la nature, du nombre des équipements techniques de l’institut, et (iv) celle d’apporter la perspective sectorielle eau, assainissement et environnement (EAE) à l’ensemble de l’étude de dimensionnement et au dialogue avec les principaux partenaires du projet. Elle/Il disposera d’une expérience substantielle dans les domaines EAE, la conception de programmes de formation professionnelle et/ou la formation de professionnels du secteur. Elle/Il soutiendra le chef de mission dans la production de l’ensemble des livrables requis, ainsi que dans l’organisation de l’équipe pour la collecte des informations, le transfert de compétences et l’organisation des différents ateliers de formation.

(c) Expert national III – Spécialiste infrastructures - programmiste. Elle/Il aura la principale tâche du dimensionnement de l’espace physique et de l’équipement non-technique* de l’IFMEAE sur la base des besoins, du modèle technico-pédagogiques et du modèle économique définis en amont. Elle/il aura notamment à la responsabilité d’établir la liste, la nature, le nombre et les spécifications principales des espaces et de l’équipement non-technique de l’institut. Elle/il devra produire les plans de masse qui serviront ensuite à la préparation des avant-projets. Elle/il disposera d’une expérience substantielle dans les études et/ou la construction et l’équipement d’instituts et/ou centres de formation professionnelle au Maroc et/ou dans d’autres pays.

(d) Expert national IV – Spécialiste du genre dans les projets d’éducation et/ou de formation professionnelle. Le/La spécialiste genre aura comme principale tâche de veiller à la prise en compte de la dimension genre tout au long du processus, à la fois dans le dimensionnement de l’offre de formation, des infrastructures, de la gestion de l’IGD... La prise en compte de la dimension genre doit à la fois couvrir les publics cibles, les contenus de l’offre de formation et la formation de l’équipe nationale.

Comme indiqué ci-dessus ces consultants travailleront en relation étroite avec toutes les parties prenantes à toutes les étapes des travaux et plus spécifiquement :

- avec l’équipe de **référénts IGD** désignée par le DFP pour un **dialogue continu** sur le guide méthodologique et le dimensionnement de l’IFMEAE. Les référents IGD apporteront un appui en expertise, orientations stratégiques, contextualisation des propositions en s’assurant qu’elles soient viables et réalistes.
- avec le **comité de pilotage** à toutes les **étapes décisives** des travaux et des livrables

Pour les profils considérés, les critères évalués seront les suivants :

- Nombre d’années d’expérience dans la/les thématiques concernées (gouvernance des CFP et modèle pédagogique, cadre juridique et institutionnel de la FP au Maroc, emploi, compétences et formation EAE, etc...). Une expérience spécialisée minimum de 5 ans est requise.
- Réalisation préalable de missions d’identification, de formulation de projets pour des bailleurs internationaux et notamment de dimensionnement/installation de centres de formation professionnelle. Les candidats devront avoir mené au minimum trois expertises dans ce cadre.
- Expériences préalables au Maroc ou au Maghreb dans le secteur EAE ou de la formation professionnelle.

Un contrat de prestation de service sera établi par Expertise France avec chaque expert sur une base de rémunération forfaitaire avec des tranches de décaissement liées aux livrables intermédiaires et finaux. Les experts seront collectivement responsables de l'étude menée sous la coordination du chef de mission.

8. Langue de travail

Les livrables devront être rédigés en français et remis au format Word.

9. Durée et volumétrie de la mission

La mission s'étalera sur une période maximale de 9 mois à compter de la signature du contrat.

DRAFT

Annexe N° 1 : Fiche-projet pour l'IFMEAE à Fès-Meknès

Fiche relative au projet de création d'un institut de formation dans les métiers de l'eau, de l'assainissement et de l'environnement dans la région Fès-Meknès.

1. Contexte du projet

Dans le cadre des conventions cadre signées en 2016 en marge de la stratégie nationale FP 2021 pour le développement des formations aux métiers de l'eau, de l'assainissement et de l'environnement et la convention signée en 2017 avec la Coalition Marocaine pour l'Eau (COALMA) pour le secteur de l'eau et de l'assainissement et de l'environnement, le Département de la Formation Professionnelle a élaboré un projet de convention pour la création d'un institut de formation dans les métiers de l'eau, de l'assainissement et de l'environnement dans la région de Fès-Meknès dont la gestion sera déléguée aux professionnels permettant le renforcement du partenariat public-privé.

Ce projet s'inscrit dans le cadre de la politique contractuelle avec les professionnels dans ce secteur, adoptée par le DFP afin d'assurer une participation active des professionnels dans la gestion et l'orientation de la formation, pour répondre à leurs besoins en compétences.

Ce projet s'inscrit également dans le cadre de :

- Discours de Sa Majesté le Roi du 20 Août 2018 ;
- Feuille de route relative au développement de la formation professionnelle : Axe1 : Mise à niveau de l'offre de formation.
- Contrat-programme entre l'Etat et la Région de Fès-Meknès pour la mise en place des projets de développement régional 2020-2022.

2. Réalisations

Le DFP a réalisé, dans le cadre des conventions susmentionnées pour le **secteur de l'eau et l'assainissement** ce qui suit :

- L'élaboration de l'étude sectorielle pour le secteur de l'Eau et de l'Assainissement ;
- L'élaboration des fiches REM/REC prioritaires du secteur de l'Eau et de l'Assainissement (22 métiers) ;
- L'élaboration d'un plan de formation à l'horizon 2025 et présentation informatisée des données et des résultats de l'étude pour permettre leur gestion et exploitation.

L'étude sectorielle a permis d'identifier 05 fonctions de travail prioritaire du secteur de l'Eau et de l'Assainissement (Technicien des Ressources en Eau, Technicien en Eau Potable, Technicien Assainissement, Technicien irrigation, Technicien Agent d'exploitation de l'eau).

Pour le secteur de l'environnement, les actions réalisées sont les suivantes :

- La réalisation de l'étude sectorielle pour le secteur de l'Environnement ;
- L'élaboration des fiches REM/REC prioritaires du secteur de l'Environnement (20 fiches) ;

- L'élaboration d'un plan de formation à l'horizon 2024 et présentation informatisée des données et des résultats de l'étude pour permettre leur gestion et exploitation.

L'étude sectorielle a permis d'identifier 02 fonctions de travail prioritaire du secteur de l'environnement (Technicien de gestion des déchets et dépollution, ouvrier de gestion des déchets et dépollution).

3. Partenaires duprojet :

- Région de Fès Meknes ;
- Wilaya de Fès Meknes.

4. Objectif du projet :

L'Institut de Formation aux Métiers de l'Eau, de l'Assainissement et de l'Environnement vise à atteindre les objectifs suivants :

- Former les ouvriers, techniciens, techniciens spécialisés aux métiers de l'eau, de l'assainissement et de l'environnement ;
- Formation continue au profit des utilisateurs d'entreprises actives dans le secteur de l'eau, de l'assainissement et de l'environnement ;
- Organisation de sessions de formation au profit des techniciens des entreprises d'approvisionnement en eau et d'assainissement du niveau de qualification professionnelle et technicien ;

L'institut peut également dispenser plusieurs formations dans plusieurs autres domaines liés à l'eau, à l'assainissement et à l'environnement.

5. Engagement des partenaires :

Ministère de l'Education Nationale, de la Formation Professionnelle, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique :

- Contribution financière tel que fixée par la convention d'exécution du projet ;
- Réalisation des études techniques et de dimensionnement del'institut ;
- Réalisation des travaux et d'équipements ;
- Assistance technique pour le démarrage de l'institut.

Région de Fès Meknès :

- Mise à la disposition du Maitre d'ouvrage la contribution financière de 30 MDH tel que fixée par la convention d'exécution du projet.

Wilaya de Fès Meknès.

- La mise à disposition du foncier pour le projet.