

# CAHIER DES CHARGES TECHNIQUES PARTICULIERES

## 1. Introduction

La Tunisie s'est engagée depuis 1997 dans un programme ambitieux de formation professionnelle « Mise à Niveau de la Formation Professionnelle et de l'Emploi (MANFORME). Ce programme vient soutenir les initiatives de développement et de préparation de l'économie tunisienne en vue de la zone de libre échange avec l'Europe.

Dans le cadre de la poursuite des activités d'enrichissement, de consolidation et d'adaptation du dispositif de formation professionnelle, la Tunisie s'est fixée de nouveaux objectifs pour la période 2005-2009. Ces objectifs sont énoncés dans un document de stratégie : « Gagner le pari de la qualité dans le domaine de la formation professionnelle ». Un extrait de ce document énonce les lignes de la stratégie comme suit : « En vue de construire cette économie du savoir, la Tunisie s'est fixée pour objectif de réaliser *un bond qualitatif au niveau de la compétence des ressources humaines de ses entreprises* et ce, en gagnant le pari de la qualité de la formation professionnelle et en concrétisant, de manière effective, l'option de la formation tout au long de la vie. »

## 2. Contexte de l'intervention

### 2.1. Accords

La Belgique ayant mis fin à sa coopération avec la Tunisie en l'an 2000 ; il n'est plus possible de signer de nouvelles conventions spécifiques et c'est pourquoi ce projet est engagé suite à un Echange de Lettre avenant à la convention initiale signée avec les autorités tunisiennes, identifiée comme étant l'Arrangement Particulier du 28/06/99.

### 2.2. Contexte et composantes du projet de mise en place de l'UDCF

Dans la nouvelle étape du développement économique et social de la Tunisie engagée au cours du X<sup>ème</sup> Plan 2002-2006 et qui sera poursuivie au cours du XI<sup>ème</sup> plan de développement, la formation professionnelle est appelée à contribuer, par le biais de la qualification de ses ressources humaines, à l'intégration de l'économie tunisienne dans une économie mondialisée, basée sur les connaissances. Cette nouvelle économie transforme toutes les activités économiques vers la réalisation d'une valeur ajoutée plus élevée, de services plus évolués, d'une compétitivité plus grande et d'une meilleure employabilité.

Cela induit des effets notamment sur :

- Les formes d'organisation du travail.
- Les savoir – savoir faire et savoir être mis en oeuvre pour la réalisation des activités.
- La structure des métiers présents dans un système économique.

Pour construire cette économie à forte composante de technologie et d'innovation, la Tunisie se propose de préparer une base adéquate à cette construction, de réserver une part plus importante aux activités de formation dans les secteurs porteurs et les nouveaux métiers, de stimuler davantage le rôle du secteur privé dans l'investissement et d'accélérer la mise en oeuvre du programme de modernisation industrielle.

Les effets des mutations sur les métiers et l'emploi ont des implications certaines sur la gestion du savoir et de la formation technique. La technologie prend une place de plus en plus importante dans l'économie tunisienne aussi bien au niveau de la production qu'au niveau des échanges. La technologie intégrée dans les systèmes de production de biens caractérise cette économie et nécessite le renforcement des capacités de formation technique. Ainsi, la nouvelle économie exige de nouvelles qualifications managériales et techniques dans le cadre de nouveaux métiers ou d'exigences nouvelles relatives à des métiers qui existaient déjà.

Dans ce contexte, et au travers d'une requête adressée par le CENAFFIF, premier opérateur national de formation des formateurs, à la coopération Belge, le projet de mise en place d'une « Unité de Développement des Compétences des Formateurs » constitue un élément de réponse et représente un enjeu important pour répondre aux besoins de la nouvelle économie. Ainsi, la formation technique professionnelle contribue au développement économique en améliorant et en perfectionnant les compétences de ses ressources.

### 2.3. Objectifs du projet de mise en place de l'UDCF

#### 2.3.1 Objectif général

Améliorer les pratiques des acteurs de la formation pour mieux correspondre aux orientations nationales dans le domaine de la formation professionnelle.

#### 2.3.2 Objectif spécifique

Renforcer les capacités institutionnelles et managériales du CENAFFIF en centralisant et en fédérant les pratiques pour la constitution d'un réseau d'acteurs constitué notamment des opérateurs publics et privés.

### 2.4. Résultats escomptés par le projet de mise en place de l'UDCF et activités y afférentes

Les résultats escomptés et les activités à mettre en oeuvre en fonction des missions identifiées de l'UDCF sont synthétisés dans le développement qui suit.

**Résultat 1 : La connaissance et la pratique des métiers sont maintenues et harmonisées et la veille technologique est assurée**

- R1A1 Etablir des synergies avec les centres techniques, les organismes nationaux et internationaux, les centres de formations intégrées en entreprise.
- R1A2 Participer à des foires nationales et internationales des métiers
- R1A3 Organiser des séminaires de réflexion par secteur d'activités, voire par spécialité

**Résultat 2 : L'ingénierie de formation technico-pédagogique est mise en oeuvre**

- R2A1 Implanter le processus de développement des compétences des acteurs de la formation
- R2A2 Développer les modules techniques selon l'approche par compétences
- R2A3 Intégrer l'approche résolution de problèmes dans la formation des formateurs
- R2A4 Constituer, pour les modules développés, une base de données des formateurs ressources
- R2A5 Mettre en place un dispositif d'évaluation certificative des compétences

**Résultat 3 : Le profil des formateurs est défini, actualisé et évalué**

- R3A1 Analyser les besoins en compétences technico-pédagogiques
- R3A2 Définir et mettre à jour le plan de formation des différents acteurs en fonction des compétences requises
- R3A3 Evaluer et actualiser le profil-métier des formateurs en fonction des évolutions technologiques

**Résultat 4 : La formation des formateurs est organisée et sa gestion est assurée**

- R4A1 Commanditer et monter des projets de formation de formateurs
- R4A2 Organiser le perfectionnement technique des formateurs, par secteur d'activités
- R4A3 Evaluer et suivre le déroulement des prestations et les résultats obtenus
- R4A4 Rédiger des cahiers des charges et budgétiser des actions de formation
- R4A5 Evaluer et auditer des offres de formation

**Résultat 5 : Deux laboratoires didactiques (textile/habillement & maintenance industrielle) sont installés et fonctionnels**

- R5A1 Identifier les didacticiels et simulateurs disponibles pour les métiers retenus (textile/habillement et maintenance industrielle), élaborer les cahiers des charges pour leur acquisition et bénéficier d'une assistance pour l'aménagement du bâtiment

**R5A2 Acquérir les didacticiels et simulateurs, les installer et former le personnel à leur utilisation**

**R5A3 Réaliser des mallettes d'autoformation**

### **2.5. Indicateurs et moyens de vérification**

L'étude de base au démarrage du projet affinera les indicateurs quantitatifs et qualitatifs et soumettra à la SMCL un ensemble d'indicateurs précis. A ce stade, voici les principaux indicateurs que nous pouvons proposer.

#### **Indicateurs de l'Objectif spécifique**

- Une orientation managériale est définie et mise en oeuvre
- Les membres du réseau sont identifiés
- Les modalités de fonctionnement du réseau sont intégrées par tous les membres du réseau

**Indicateurs Résultat 1 : La connaissance et la pratique des métiers sont maintenues et harmonisées et la veille technologique est assurée**

- Des projets de collaboration sont initiés par l'UDCF avec son réseau de partenaires
- Un calendrier des manifestations nationales et/ou internationales est tenu à jour par l'UDCF
- Un budget est planifié par l'UDCF et consacré aux manifestations nationales et/ou internationales
- Les pratiques de formation sont analysées au regard du profil métier
- Des réunions entre personnels de la formation de différents opérateurs et d'un même secteur sont organisées régulièrement par l'UDCF
- Des bulletins de veille sont diffusés régulièrement

**Indicateurs Résultat 2 : L'ingénierie de formation technico-pédagogique est mise en oeuvre**

- Les étapes d'élaboration de programmes sont respectées par les formateurs de formateurs de l'UDCF
- Le dispositif d'évaluation des compétences techniques est clairement défini
- Les ingénieurs de formation sont associés aux activités d'ingénierie de l'UDCF
- Les stratégies pédagogiques déployées sont orientées vers la résolution de problèmes
- Les scénarios de formation construits font référence à l'exercice réel du métier
- Les scénarios de formation sont régulièrement revus et corrigés en concertation avec tous les formateurs, des différents opérateurs, ressources d'un même secteur d'activités
- Une base de données est établie et accessible par les membres du réseau constitué

### **Indicateurs Résultat 3 : Le profil des formateurs est défini, actualisé et évalué**

- Les profils métiers sont tenus constamment à jour, par l'UDCF, en concertation avec les formateurs ressources et les professionnels et par secteur d'activités
- Une concertation régulière sur le métier est organisée par l'UDCF avec tous les opérateurs de formation
- L'analyse des besoins en compétences technico-pédagogiques se fait conformément aux pratiques et procédures établies par le CENAFFIF en termes d'identification et d'analyse des besoins en compétences
- Les dispositifs de perfectionnement des formateurs intègrent les résultats des bilans de compétences et les conclusions des concertations entreprises en la matière
- Le bilan de compétences constitue l'instrument privilégié du positionnement technique des formateurs
- Les profils développés prennent en compte de manière explicite la dimension environnementale

### **Indicateurs Résultat 4 : La formation des formateurs est organisée et sa gestion est assurée**

- Les membres de l'UDCF maîtrisent les étapes de gestion de projet
- Les membres de l'UDCF et leurs partenaires en interne maîtrisent les procédures et la documentation relatives à la passation d'appels d'offres et les modalités d'évaluation des offres
- Le suivi, le réajustement et l'évaluation des dispositifs mis en place constituent une pratique intégrée de l'UDCF

### **Indicateurs Résultat 5 : Deux laboratoires didactiques (textile/habillement & maintenance industrielle) sont installés et fonctionnels**

- Les supports pédagogiques et le guide du formateur de formateurs (mallettes pédagogiques...) sont finalisés et mis à disposition des utilisateurs (en résidentiel ou via la formation à distance)
- Les laboratoires didactiques sont fonctionnels
- Des actions pilotes (expérimentations) de formation sont organisées au sein des laboratoires didactiques

## **2.6. Futures orientations pour l'UDCF**

### **2.6.1. Description du projet de mise en place de l'UDCF**

L'UDCF, comme entité fédératrice d'un savoir articulé à un savoir-faire se verrait attribuer trois missions prioritaires :

- Assurer une veille technologique couvrant tous les secteurs,
- Développer les compétences technico-pédagogiques des acteurs de la formation,
- Gérer et animer le réseau.

Ces trois missions et leurs activités spécifiques sont à considérer dans une approche intégrant les composantes ingénierie de formation, formation de formateurs et exercice réel du métier en entreprise ainsi que son devenir.

▪ **Le fonctionnement de l'UDCF en interne se présentera comme suit :**

Toutes les activités développées par l'UDCF seront intégrés dans une approche processus et visent la satisfaction permanente des commanditaires et clients des prestations de formation des formateurs. Des procédures d'écoute client et d'analyse des satisfactions seront instaurées et suivies.

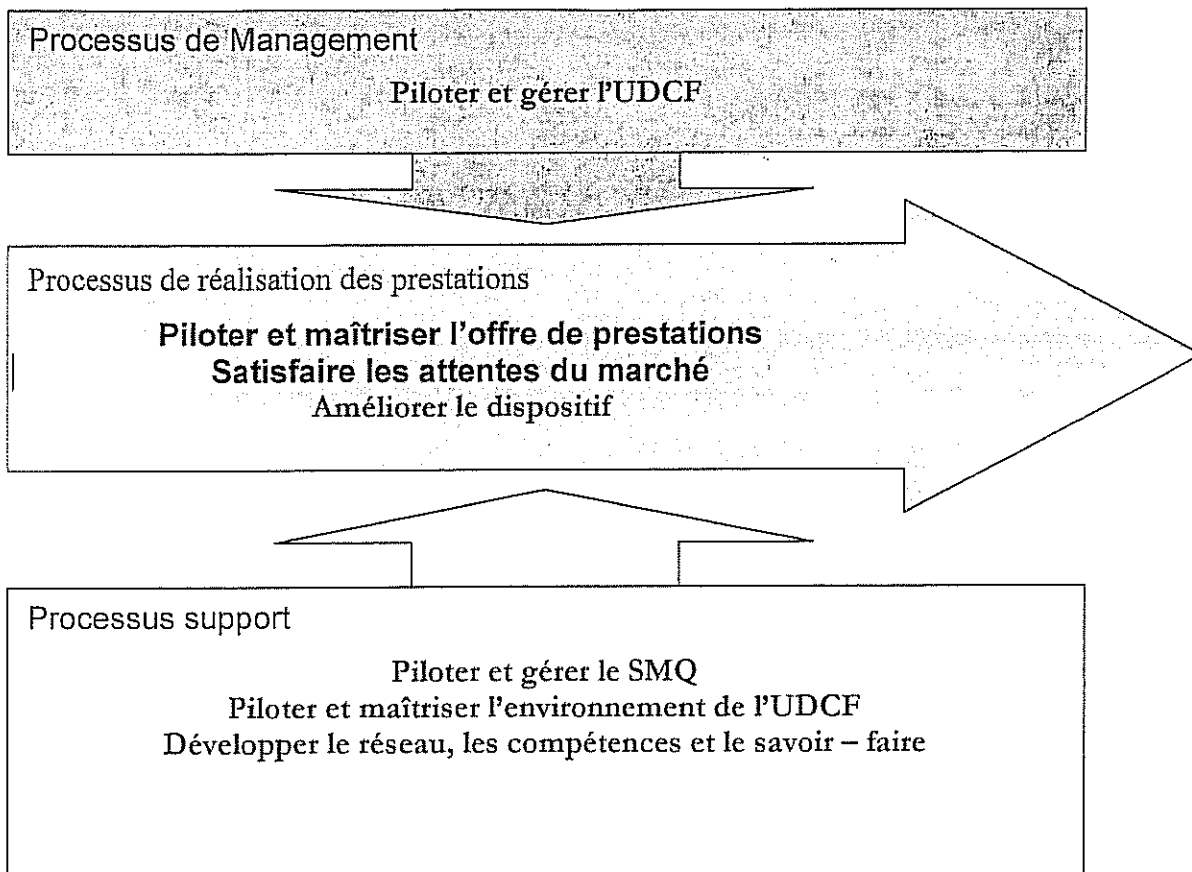
L'UDCF opérera selon le processus qualité DCAF (développement des Compétences des Acteurs de Formation) élaboré par le CENAFFIF. Ce processus établie la synergie de cette unité avec les autres unités du CENAFFIF notamment celle chargée de l'élaboration des programmes de formation et celle chargée de l'implantation des programmes dans les établissements de formation.

Par ailleurs l'UDCF entretiendra un réseau externe constitué par des partenaires – prestataires. La réussite de l'UDCF dépendra, pour une large part de ses capacités à mobiliser les ressources en matière de formation des formateurs techniques et l'étendue du réseau qu'elle met en place.

Ce réseau bénéficiera d'un manuel décrivant les processus, les procédures et modalités de fonctionnement. Des protocoles d'échange, d'enrichissement mutuel dans le cadre de réalisation de projets fédérateurs permettent un fonctionnement adéquat.

Ce réseau doit être ouvert, flexible, minimisant les intervenants entre les prestataires et les commanditaires de formation de formateurs dans le domaine technique. Ce réseau doit opérer dans un contexte législatif et de financement adéquat. plus léger possible. Il doit également disposer de catalyseurs pour assurer sa dynamisation. Ce système devrait également opérer dans une logique économique de prestataires - commanditaires en matière de Formation de Formateurs.

Le schéma suivant présente l'articulation intégrative des trois processus que met en œuvre l'UDCF, dans son fonctionnement.



L'UDCF adoptera une démarche de maîtrise des processus en tant que moyen de maîtrise de la qualité et la satisfaction constante des bénéficiaires de ses prestations.

Cette démarche vise à :

- S'assurer de l'efficacité du processus par l'examen de la valeur ajoutée
- Clarifier et préciser les interfaces entre les processus
- Identifier des pistes d'amélioration

L'intérêt de cette approche réside sur le fait qu'elle vise simultanément l'atteinte des objectifs du CENAFFIF et la satisfaction de l'ensemble du dispositif de la formation professionnelle.

- **Le Fonctionnement futur de l'UDCF en réseau avec les partenaires – prestataires**

La réussite de l'UDCF dépendra de ses capacités à mobiliser les ressources en matière de formation des formateurs techniques et l'étendue du réseau qu'elle mettra en place.

Ce réseau doit bénéficier d'un manuel décrivant les processus, les procédures et modalités de fonctionnement entre membres du réseau. Des protocoles d'échange, d'enrichissement mutuels dans le cadre de réalisation de projets fédérateurs permettent un fonctionnement adéquat de ce réseau.

Ce réseau doit être ouvert, flexible, minimisant les intervenants entre les prestataires et les commanditaires de formation de formateurs dans le domaine technique. Il doit rechercher et opérer dans un contexte législatif et de financement adéquat le plus léger possible. Il doit également disposer de catalyseurs pour assurer sa dynamisation. Ce système devrait également opérer dans une logique économique de prestataires - commanditaires en matière de Formation de Formateurs.

Dans le cadre du projet, deux secteurs partenaires sont identifiés pour expérimenter la mise en place de ce réseau, à savoir le Textile- Habillement et la Maintenance Industrielle.

#### ▪ Les bénéficiaires

Les bénéficiaires du projet sont les ingénieurs de formation du CENAFFIF, les formateurs des centres de formation relevant de l'ATFP, les formateurs des centres techniques de formation, les formateurs des opérateurs privés de formation.

### **3. Objectifs de l'accompagnement et du suivi dans la mise en place de l'UDCF**

L'objectif du marché est l'accompagnement du CENAFFIF dans la mise en place d'une Unité de Développement des Compétences des Formateurs. Cet accompagnement contribuera au renforcement du dispositif de la formation technique des formateurs, le CENAFFIF en étant l'opérateur national.

Par ailleurs, et à plus large échelle, le CENAFFIF, dans ses orientations, croise les objectifs nationaux en termes de développement des compétences des ressources humaines aux besoins du secteur économique, dans un contexte de mondialisation.

### **4. Méthodologie**

Le bureau d'études/consultant utilisera une démarche participative favorisant l'échange entre le CENAFFIF et son réseau de partenaires. Les dimensions transversales telles que le genre et l'environnement seront abordées de manière intégrative tout le long du processus mis en œuvre et dans les documents et procédures établis. La méthodologie retenue privilégie des séminaires de formation interactifs et produisant des supports concrets ainsi que des rencontres entre professionnels d'un même secteur d'activité.

La méthodologie proposée par le bureau d'étude/consultant veillera à mettre en place des stratégies qui permettent l'organisation des activités et l'atteinte des résultats énoncés ci-dessus.

1. En synthèse, le bureau d'étude soumissionnaire devra proposer une méthodologie détaillée expliquant comment il se propose d'atteindre les objectifs et les résultats attendus du projet. La méthodologie devra décrire :
  - La démarche d'accompagnement et de suivi proposée
  - La méthodologie développée
  - les méthodes et outils instrumentant la démarche déployée
  - les tâches et activités à mettre en place
  - le chronogramme des activités durant les 18 mois du projet
  - l'équipe d'experts et le chef de mission et/ou coordinateur de projet, leurs tâches respectives ainsi que la ventilation de celles-ci
  - les phases clés du projet
  - les résultats attendus
  - le reporting (plan détaillé que le soumissionnaire présentera au CENAFFIF)
  - les modalités de vérification d'atteinte des résultats

#### 4.1. Documents de référence

Les principaux documents de référence qui seront mis à la disposition du bureau d'études/consultant retenu seront les suivants :

- Dossier technique et financier du projet et le plan d'opérations actualisé;
- Orientations nationales en termes de développement de la Formation Professionnelle en Tunisie ;
- Plan stratégique 2005-2009 ;
- Relevé des différents projets en cours au CENAFFIF et leurs objectifs spécifiques ;

Le bureau d'étude/consultant pourra identifier d'autres documents à utiliser.

#### 4.2. Livrables du projet d'accompagnement et de suivi de la mise en place de l'UDCF

Pour son intervention sur les deux ans, le bureau d'étude/consultant devra fournir

Les rapports administratifs suivants :

- Un rapport d'activités à la fin de chaque phase du projet, les documents et procédures élaborés y sont annexés ;
- Un rapport semestriel détaillant, par rapport à la planification initiale, les activités réalisées, les difficultés rencontrées et les alternatives proposées conforme au format de la Commission Technique Belge (CTB);
- Un rapport final conforme au format de la CTB.

Les rapports et documents techniques réalisés conformément aux résultats, activités et indicateurs décrits aux paragraphes 2.4 et 2.5 sous format papier et numérique.

#### 4.3. Chronogramme des activités

Le bureau d'étude/consultant soumissionnaire devra étayer ses activités par phases selon un chronogramme précisant le démarrage et la fin de chacune d'elles ainsi que le planning de chaque expert mobilisé dans le cadre du présent marché.

Les chronogrammes proposés seront révisés périodiquement en concertation avec le CENAFFIF.

La date de démarrage des prestations est prévue au cours de la deuxième trimestre de 2009.

#### 4.4. Volume de l'expertise :

Le volume de l'expertise du présent projet est de **323 jours expert** et **40 jours personnes d'études à l'étranger**.

