



Berne, 02 avril 2009

Évaluation du concept et de la mise en œuvre du cas management « Formation professionnelle » (CM FP)

Cahier des charges

1	CONTEXTE ET OBJECTIF	2
1.1	CONTEXTE	2
1.2	OBJECTIF	3
2	QUESTIONS	3
2.1	CONTENU	3
2.2	QUESTIONS	4
2.3	DOCUMENTS	5
3	ASPECTS FORMELS	6
3.1	MANDAT	6
3.2	CALENDRIER	6
3.3	CONTENU DES OFFRES	7
3.4	CRITÈRES D'ATTRIBUTION	7
3.5	COÛTS	7
3.6	DÉPÔT	7
3.7	PERSONNES DE CONTACT	7
3.8	CLAUSES CONTRACTUELLES	7



1 Contexte et objectif

Le présent document sert, aux personnes et aux entreprises intéressées, de cahier des charges et de base de travail en vue de l'établissement d'offres. Il explique le contexte du mandat, son contenu et l'organisation de projet et informe sur la forme des offres.

1.1 Contexte

L'Office fédéral de la formation professionnelle et de la technologie (OFFT) attache une grande importance à l'activité d'évaluation accomplie avec une compréhension étendue du controlling, le Conseil fédéral ayant demandé aux offices fédéraux, aux départements fédéraux et à la Chancellerie fédérale d'élaborer une stratégie spécifique d'évaluation de l'efficacité des mesures prises et de doter des organes responsables des ressources nécessaires à la mise en œuvre et à l'accompagnement de cette évaluation de l'efficacité^{1 2}. En ce qui concerne la formation professionnelle, l'art. 66 de l'ordonnance sur la formation professionnelle (OFPr) dispose que l'octroi d'une subvention à un projet implique l'évaluation des mesures prises. La loi sur la formation professionnelle (LFPr) enfin prévoit que le développement de la formation professionnelle, lequel s'effectue sous la responsabilité de l'encouragement de projets selon la LFPr, doit être évalué de manière régulière. De ce fait, l'OFFT, de concert avec l'Institut für Politikstudien Interface, Lucerne, a élaboré un concept global d'évaluation du centre de prestations Formation professionnelle³. Divers thèmes à évaluer d'ici la fin 2009 y sont abordés. Les résultats de ces études d'évaluation doivent être intégrés dans les objectifs scientifiques et de la politique de la formation contenus dans le message sur l'encouragement de la formation, de la recherche et de l'innovation (message FRI) pendant les années 2010 à 2014.

L'un des thèmes devant être traité conformément au concept d'évaluation est le case management « Formation professionnelle » (CM FP). Dans le cadre du projet *Nahtstelle – Transition*, les partenaires de la formation professionnelle (Confédération, cantons, organisations du monde du travail) se sont fixé pour objectif d'augmenter, d'ici à 2015, de 87 à 95 % le taux de jeunes de moins de 25 ans titulaires d'un diplôme du degré secondaire II. Lors de la Conférence sur les places d'apprentissage de novembre 2006, il a en outre été décidé de contribuer à l'atteinte de cet objectif par la mise en place du CM FP.

Dans le domaine de la formation professionnelle, on entend par « case management » la procédure structurée assurant la mise en place de mesures d'encouragement adéquates en faveur de jeunes dont l'entrée dans le monde du travail est fortement compromise et qui risquent de dépendre de manière répétée des prestations de l'aide sociale⁴. Le CM FP concentre ses efforts sur l'aide à l'auto-responsabilisation (*empowerment*) des jeunes à risques et sur l'accroissement de l'efficacité des systèmes de soutien cantonaux par le biais d'une harmonisation des activités des parties impliquées⁵. Sa procédure comprend cinq étapes : 1. phase de recensement et de clarifi-

¹ Conseil fédéral suisse (2004) : *Umsetzung von Artikel 170 BV / Verstärkung der Wirksamkeitsüberprüfung*, Berne (document non disponible en français). 3 novembre 2004.

² Office fédéral de la justice (2006 : Décision du Conseil fédéral du 3 novembre 2004 visant à renforcer au Conseil fédéral et dans l'administration fédérale l'évaluation de leur efficacité (complétée par les recommandations de la Conférence des secrétaires généraux (CSG) du 19 décembre 2005 sur les normes de qualité). Aperçu consolidé des décisions. Recommandations sur le calendrier d'exécution, Berne.

³ Konzept zur Evaluation der Projektförderung gemäss Berufsbildungsgesetz vom 3.7.2008 (document non disponible en français)

⁴ Les prestations sociales doivent être comprises comme des prestations financières directes conformément aux lois cantonales sur l'aide sociale (par ex. aide sociale générale, rentes d'invalidité, allocations de chômage, prestations complémentaires, réductions de primes, réduction du coût du logement, etc.). D'autres coûts indirects s'y ajoutent, dont ceux occasionnés par l'exécution de peines judiciaires ou pour la santé.

⁵ Sont considérés comme des *partie impliquées* les institutions, les personnes et les jeunes inclus dans le processus.



cation [*Intake*], 2. analyse de la situation et phase de planification [*Assessment*], 3. phase de mise en œuvre et de surveillance [*Monitoring et Controlling*], 4. phase de clôture, 5. phase d'évaluation.

En tant qu'organes exécutifs, les cantons se chargent de la mise en œuvre du CM FP. En vertu des art. 54 et 55 de la nouvelle LFPr et de l'OFPr, la Confédération soutient la mise en œuvre du CM FP dans les cantons entre 2008 et 2011 financièrement par le versement de 20 millions de francs et concrètement par le lancement de 7 projets partiels à l'échelle nationale. Le projet partiel n° 1, intitulé *Financement et controlling*, définit que chaque canton peut utiliser son plafond de dépenses pendant la période définie. Le paiement d'un quart au maximum du financement initial s'effectue sur la base de quatre étapes de projet marquées par quatre jalons⁶. Premièrement, un arrêté du Conseil d'État, soulignant la volonté politique d'une collaboration interdépartementale, est nécessaire. Deuxièmement, les responsabilités des postes requis pour le CM FP doivent être préalablement définies et réglées dans des cahiers des charges. Troisièmement, un instrument d'identification pour le recensement des groupes à risques et des instruments pour l'accompagnement des cas sont mis en place. Quatrièmement, un contrôle d'efficacité est introduit. Afin de soutenir cette mise en œuvre, la Confédération met à la disposition des cantons une plate-forme Internet permettant de documenter les cas⁷.

L'art. 66 OFPr dispose que l'octroi d'une subvention à un projet d'encouragement est lié à l'évaluation des mesures prises. Le projet partiel n° 7, intitulé *Évaluation du case management « Formation professionnelle » sur le plan national*, s'inscrit dans cette démarche. À cette fin, un concept d'évaluation du case management « Formation professionnelle » a été élaboré⁸.

1.2 Objectif

Le concept prévoit deux évaluations à l'échelle nationale. La première a trait aux concepts et aux processus de mise en œuvre du CM FP dans les cantons. La seconde, effectuée ultérieurement, portera sur l'impact du CM FP chez les personnes concernées et les participants. Le présent cahier des charges concerne la première de ces deux évaluations. L'objectif de cette évaluation des concepts et des activités de mise en œuvre dans les cantons est de comparer les concepts de mise en œuvre, de décrire les expériences faites par les cantons lors de la mise en œuvre et, dans la mesure du possible, de formuler une bonne pratique (*best practice*) pour le CM FP.

L'évaluation des concepts de mise en œuvre du CM FP doit être conçue de manière à être axée sur l'apprentissage. D'abord, les personnes responsables du CM FP dans les cantons doivent acquérir un savoir opérationnel sur la mise en œuvre du projet et l'assurance de la qualité. Ensuite, ce savoir opérationnel doit servir à prévenir tout développement indésirable. Enfin, l'évaluation doit mettre en évidence quels concepts de mise en œuvre du CM FP font leur preuve pour une collaboration efficace au sein de l'administration dans le cadre du CM FP.

2 Questions

2.1 Contenu

En 2007, les offices cantonaux de la formation professionnelle ont été priés de présenter à l'OFFT un concept global cantonal de mise en place du CM FP. L'objet du présent appel d'offres est d'évaluer, d'une part, les concepts de mise en œuvre du CM FP transmis et, d'autre part, les activités de mise en œuvre déployées depuis 2008.

⁶ Cf. *Le case management dans la formation professionnelle. Encouragement et accompagnement de la mise en œuvre dans les cantons : mandat de projet OFFT – CSFP*. Version mise à jour du 22 juillet 2008.

⁷ Cette plate-forme est gérée par le Centre suisse de services Formation professionnelle | Orientation professionnelle, universitaire et de carrière (CSFO).

⁸ OFFT (2009) : *Concept d'évaluation du case management « Formation professionnelle »*. Projet partiel n° 7, Berne.



2.2 Questions

L'évaluation doit répondre aux questions suivantes :

Concepts de mise en œuvre

- Dans quelle mesure les concepts cantonaux de mise en œuvre respectent-ils les principes convenus le 22 février 2007⁹ ? Où constate-t-on des écarts et pour quelles raisons apparaissent-ils ?
- En quoi les concepts se distinguent-ils les uns les autres sur le plan formel ? Quelle conception du case management ressort des concepts ? Le CM FP est-il compris comme une procédure comportant différentes phases et étapes ?
- Comment les cantons définissent-ils les groupes cibles du case management ? Comment et pour quelles raisons quels critères sont-ils pondérés ?
- Comment la collaboration entre institutions chargées du case management est-elle réglée à l'échelle cantonale (tâches, responsabilités, compétences) ?
- Comment l'organisation de projet est-elle déployée ? Existe-t-il des groupes d'accompagnement ou de travail et comment sont-ils constitués ?

Mise en œuvre

- Comment les cinq étapes de la procédure de case management (1. prise de contact [*Intake*], 2. analyse de la situation [*Assessment*], 3. planification et coordination, observation [*Monitoring/Controlling*], 4. clôture, 5. évaluation) s'articulent-elles ?
- Le cas est-il géré de manière centralisée et par un organisme compétent, et à quelle unité organisationnelle celui-ci est-il rattaché ?
- Quelles sont les pratiques qui ont fait leurs preuves en ce qui concerne les processus d'identification, de recensement et d'observation ? Quelles difficultés apparaissent ? Les processus sont-ils transparents et organisés de manière efficace ?
- Quels instruments sont utilisés durant quelle(s) étape(s) de la procédure ? Les objectifs et le groupe cible peuvent-ils être intégralement atteints avec ces instruments ?
- Les structures du CM FP sont-elles durables (financement, contrats, coordination) de sorte que le CM FP puisse continuer à être offert après l'achèvement du projet ?
- Comment la documentation des cas, les processus de communication et d'information et la gestion des prestations entre les acteurs, les institutions et les organisations sont-ils réglés ?
- L'après-clôture du cas est-il réglé ?

Questions relatives à l'organisation du système à l'échelle cantonale :

- Comment le processus de gestion du système est-il conçu à l'échelle cantonale ? La mise en œuvre est-elle organisée efficacement ? Quelles conditions générales facilitent ou freinent l'introduction du CM FP dans les cantons ? Comment la protection des données est-elle garantie ? Quels profils de qualification sont typiques des case managers ?
- Dans quelle mesure a-t-on réussi à gagner des partenaires clés pour le case management ? Une collaboration interinstitutionnelle a-t-elle lieu ? Quelles institutions sont impliquées principalement dans cette collaboration ? Quelles tâches, responsabilités et compétences assument-elles ?
- Comment les cantons assurent-ils la coordination des mesures prises indispensables pour le case management et des acteurs (financement, contrats, accords interinstitutionnels) ?

⁹ Cf. OFFT (2007). Le case management dans la formation professionnelle. Principes et mise en œuvre dans les cantons.

<http://www.bbt.admin.ch/themen/berufsbildung/00104/index.html?lang=fr>



- Les ressources disponibles au niveau des finances, de la structure et du personnel ainsi que les accords de coopération soutiennent-ils efficacement la gestion des cas sur le plan administratif et opérationnel ? Quelles prestations matérielles et en personnel ont-elles été fournies dans le cadre de la mise en place du CM FP (création de postes, budget) ? Dans quelle mesure des redondances (par ex. dans le cadre de la clarification) ont-elles ainsi déjà pu être éliminées ? Rencontre-t-on des difficultés dans ce contexte ?
- Comment les cantons ont-ils organisé le contrôle d'efficacité du CM FP (phase d'évaluation) ? Quelles données sont recueillies de manière systématique ?

Questions sur le soutien de l'OFFT :

- Comment le soutien par l'OFFT est-il évalué dans le processus de mise en œuvre ? Le système des quatre jalons a-t-il fait ses preuves ? Quels sont les besoins des cantons ? A-t-on soumis des propositions d'amélioration ?
- Dans quelle mesure la plate-forme Internet de la Confédération est-elle appropriée pour la documentation et la gestion des cas ? A-t-on soumis des propositions d'amélioration ?

Output

- Comment les prestations fournies dans le cadre du CM FP en faveur des groupes cibles sont-elles évaluées ?
- Les groupes cibles définis sont-ils conscients de l'offre du CM FP ?

Conclusions

- Dans quelle mesure le CM FP atteint-il les objectifs définis par les partenaires de la formation professionnelle dans les principes de mise en œuvre¹⁰ ?
- Dans quelle mesure les concepts et les activités de mise en œuvre du CM FP indiquent-ils que le CM FP contribue au développement de la formation professionnelle conformément à la vision, aux objectifs et à la stratégie du centre de prestations Formation professionnelle¹¹ ?

2.3 Documents

Les documents mentionnés ci-après sont considérés comme des bases de travail importantes. Ils peuvent être soit consultés et téléchargés sur le site Internet www.bbt.admin.ch, soit commandés auprès de l'OFFT.

- Bases légales : <http://www.bbt.admin.ch/themen/berufsbildung/00104/00375/index.html?lang=fr>
- Conditions posées par l'OFFT pour la mise en œuvre du CM FP : <http://www.bbt.admin.ch/themen/berufsbildung/00104/00358/index.html?lang=fr>
- Concepts cantonaux : www.sbbk.ch/sbbk/projekte/casemanagement.php
- Projet de soutien CSFP/OFFT case management Formation professionnelle
- Concept d'évaluation du case management « Formation professionnelle »
- Réforme de la formation professionnelle : <http://www.bbt.admin.ch/themen/berufsbildung/00104/00357/index.html?lang=fr>
- Konzept zur Evaluation der Projektförderung gemäss Berufsbildungsgesetz vom 3.7.2008 (document non disponible en français)
- Charte de l'OFFT : <http://www.bbt.admin.ch/bbt/leitbild/index.html?lang=fr>
- Projets de soutien

¹⁰ Cf. OFFT (2007). Le case management dans la formation professionnelle. Principes et mise en œuvre dans les cantons. <http://www.bbt.admin.ch/themen/berufsbildung/00104/index.html?lang=fr>

¹¹ OFFT : Formation professionnelle. Le parcours des pros. Version V4.0 du 6 juin 2007, Berne.



3 Aspects formels

3.1 Mandat

Les approches méthodologiques pour l'accomplissement du mandat sont les suivantes :

- proposition de grille d'évaluation et d'exploitation des documentations servant à la comparaison des concepts cantonaux de mise en œuvre ;
- évaluation des documentations et des instruments élaborés durant la mise en œuvre du case management (par ex. accords sur les prestations entre organisations, instruments de recensement des groupes à risques, etc.) ;
- entretiens avec les responsables cantonaux du CM FP, avec les case managers et avec les institutions et les organisations concernées ;
- comparaison entre les cantons ;
- comparaison des groupes cibles et des critères de risques définis ;
- description d'exemples de bonnes pratiques (*best practices*) sur la base d'études de cas ;
- exploitation des données disponibles concernant la gestion des cas dans les cantons.

Conditions obligatoires :

- envoi régulier de rapports au groupe d'accompagnement du CM FP ;
- établissement de rapports comportant des conclusions et des recommandations tant orales qu'écrites ; rapport final comportant un résumé ; respect des standards de la Société suisse d'évaluation (SEVAL).

3.2 Calendrier

Dépôt des offres	4 mai 2009
Évaluation des offres	Jusqu'à 22 mai 2009
Présentation éventuelle des offres	25/26 mai 2009
Adjudication	Mi-juin 2009
Lancement de l'évaluation	Juin 2009
Rapport d'avancement des travaux	Septembre 2009
Rapport intermédiaire	Janvier 2010
Première version du rapport final	Fin mai 2010
Version définitive du rapport final	Fin juin 2010



3.3 Contenu des offres

La structure des offres doit comporter les éléments suivants :

- avis critique sur le mandat ;
- proposition de marche à suivre avec concept, méthodes et étapes de l'évaluation ;
- définition des tâches des évaluateurs et de la mandante ;
- calendrier et jalons ;
- devis, tarif horaire compris (ventilation des coûts entre les différentes étapes de travail) ;
- données sur les collaborateurs engagés, y c. profils de qualification et références ;
- longueur des offres : 10 pages max. (sans les annexes).

3.4 Critères d'attribution

Les offres déposées seront évaluées selon les critères suivants :

- qualité des offres (compréhension du mandat, respect du cahier des charges, concept d'évaluation, planification) ;
- données sur la structure du rapport final ;
- coûts / récapitulatif des coûts ;
- assurance de la qualité (flux d'information, mesures de soutien, collaboration avec l'OFFT) ;
- organisation et qualification de l'équipe de projet (expérience dans les domaines de l'évaluation et du case management, connaissance du système suisse de formation professionnelle).

3.5 Coûts

Le mandat ne doit pas dépasser l'enveloppe financière de CHF 100 000.-, TVA comprise.

3.6 Dépôt

Pour toute question concernant l'appel d'offres, s'adresser à l'une des personnes de contact mentionnées au pt. 3.7.

3.7 Personnes de contact

Sabina Schmidlin, [Mailto:sabina.schmidlin@bbt.admin.ch](mailto:sabina.schmidlin@bbt.admin.ch), tél. ++41 (0)31 325 51 27, fax ++41 (0)31 32 4 96 19; Gerda Haldemann, [Mailto:gerda.haldemann@bbt.admin.ch](mailto:gerda.haldemann@bbt.admin.ch), tél. ++41 (0)31 324 93 99, fax ++41 (0)31 324 96 19; Office fédéral de la formation professionnelle et de la technologie, secteur Promotion de projets et développement, Effingerstrasse 27, 3003 Berne.

Les offres doivent être déposées d'ici au 4 mai 2009 auprès de l'une des personnes de contact mentionnées ci-dessus. Les offres doivent être rédigées en français ou en allemand. Veuillez adresser votre offre sous forme papier et électronique.

3.8 Clauses contractuelles

Le mandat est soumis aux conditions générales de la Confédération relatives à l'achat de services. Le dépôt des offres est gratuit. Les offres doivent avoir une validité d'au moins 45 jours après le délai de remise. Le mandant effectue le paiement dans les 30 jours suivants la date de réception de la facture. Le paiement s'effectue en francs suisses.