

L'ENSEIGNEMENT  
ET LE MONDE DE  
L'ENTREPRISE

MAROC





# ÉTUDE SUR L'ENSEIGNEMENT ET LE MONDE DE L'ENTREPRISE

## MAROC

### Table des matières

Liste des acronymes	2
1. Avant-propos	3
2. Intégration de la coopération EFP/entreprises au niveau politique et stratégique	4
3. Facteurs de promotion de la coopération EFP/entreprises	4
4. Freins et obstacles au développement de la coopération entre l'EFP et les entreprises	8
5. Changements de politiques d'éducation initiés par le monde de l'entreprise	10
6. Critères de réussite d'un partenariat durable	11
7. Bénéfices de la coopération entre l'EFP et les entreprises	11
8. Recommandations	13
Annexe 1 : Aperçu du dispositif d'EFP au Maroc	15
Annexe 2 : Exemple de bonne pratique	17
Annexe 3 : Ateliers de discussion et de restitution	18

## Liste des acronymes

AMICA	Association marocaine pour l'industrie et le commerce de l'automobile
ANAPEC	Agence nationale de promotion de l'emploi et des compétences
APC	Approche par compétence
BTP	Bâtiment et travaux publics
CFA	Centre de formation par apprentissage
COSEF	Commission spéciale de l'éducation et de la formation
CSE	Conseil supérieur de l'enseignement
CSF	Contrats spéciaux de formation
DFP	Département de la Formation Professionnelle auprès du Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle
EFP	Enseignement et formation professionnelle
FP	Formation professionnelle
GIAC	Groupements interprofessionnels d'aide au conseil
IMMEE	Industries métallurgiques, mécaniques, électriques et électroniques
LMD	Licence/master/doctorat
MEN	Ministère de l'Éducation nationale
OFPPT	Office de la formation professionnelle et de la promotion du travail
PME	Petites et moyennes entreprises
PMI	Petites et moyennes industries
PMO	Project management office
REC	Référentiel des emplois/compétences
REM	Répertoire des emplois/métiers
TPE	Très petites entreprises
TIC	Technologies de l'information et de la communication
TS	Technicien spécialisé

# 1. Avant-propos

De nombreux pays dans le monde entier renforcent leur système d'éducation et de formation afin de répondre aux pressions liées à la globalisation et aux défis d'une société de la connaissance. Une coopération rapprochée entre l'enseignement et le monde de l'entreprise est l'un des outils permettant aux apprenants de développer des nouvelles compétences et aptitudes pour aborder le monde du travail. Cependant, la connaissance des différentes formes et modes de coopération entre ces deux secteurs, ainsi que les rôles et responsabilités de chacun, est limitée et fragmentée.

La Direction générale pour l'éducation et la culture de la Commission européenne a demandé à l'ETF de mettre en œuvre une étude sur la coopération entre l'enseignement et le monde de l'entreprise dans les pays et territoires voisins de l'Union européenne (pays engagés dans le processus d'élargissement et la politique de voisinage et pays d'Asie centrale). L'objectif de cette étude est le suivant :

- Établir un inventaire des modes de coopération en œuvre entre l'enseignement et le monde de l'entreprise,
- Identifier dans quelle mesure les approches et politiques européennes sont pertinentes pour les voisins de l'Union européenne,
- Offrir aux décideurs des pays concernés et aux bailleurs de fonds des informations et des recommandations pour leurs futures initiatives de programmation et leurs actions de développement.

Pour cette étude, le terme « enseignement » inclut la formation et l'éducation professionnelles ainsi que l'éducation post-secondaire, dispensées à la fois dans des établissements publics et privés. Le terme « monde de l'entreprise » couvre tout type d'entité ayant une activité économique indépendamment de son statut légal. Ceci peut inclure les multinationales, les compagnies privées et publiques, les petites et très petites entreprises, les acteurs actifs dans l'économie informelle, les partenaires sociaux, les organisations de la société civile, ainsi que les autorités locales, régionales et nationales. Bien que l'objet principal de l'étude soit d'identifier et de refléter les différentes approches stratégiques ainsi que les politiques de coopération, l'étude considère la coopération entre l'enseignement et le monde de l'entreprise dans un sens très large. Ceci intègre tout type pertinent de politiques et/ou d'interactions formalisées ou non entre un dispensateur d'éducation et une entreprise.

Le présent document est l'étude spécifique concernant le Royaume du Maroc. Il a été élaboré de manière participative et prend en compte une étude documentaire préalable, des échanges de données avec les institutions partenaires, la tenue de réunions organisées dans le pays avec un groupe cible en mai 2010 ainsi qu'une réunion de validation organisée en juin 2010. Tout au long de ce processus intensif de consultation facilité par l'ETF, les principaux acteurs nationaux (représentants des ministères, des partenaires sociaux, du système d'éducation et formation, du monde de l'entreprise et de la société civile) ont discuté de la situation existante et proposé des recommandations pour son amélioration. L'ETF a finalisé le document sur la base de ces points et messages-clés.

Le présent document sera utilisé comme un élément de l'étude régionale relative à la région méditerranéenne sud, ainsi que dans le cadre de l'étude finale sur la coopération entre l'enseignement et le monde de l'entreprise concernant tous les pays avec lesquels l'ETF coopère. Ces deux études seront publiées au printemps 2011.

L'ETF remercie tous les participants aux différents événements d'avoir accepté de partager leurs opinions et points de vue lors des discussions riches et passionnantes. L'ETF remercie en particulier la CGEM (Confédération générale des entreprises du Maroc) et le vice-président de la Commission ressources humaines, M. Mohamed Slassi-Sennou, pour avoir coordonné l'ensemble avec professionnalisme.

## 2. Intégration de la coopération EFP/entreprises au niveau politique et stratégique

La coopération enseignement/entreprises au Maroc a connu cette dernière décennie un développement qui n'est pas des moindres. Elle n'est malheureusement pas encore totalement intégrée, ni même acceptée par tous les acteurs :

- Pour l'enseignement supérieur universitaire, la coopération s'est renforcée avec la promulgation en 2001 de la loi sur l'autonomie des universités (Loi 00/01), qui est l'élément moteur de la coopération conférant l'autonomie de décision dans la définition des cursus de formation tenant maintenant de plus en plus en compte des besoins des entreprises, l'entrée en vigueur de la réforme LMD (licence/master/doctorat) et le lancement de licences et masters professionnels en 2003.
- Pour les écoles d'ingénieur ou de commerce, la coopération est une tradition relativement ancienne. Ces institutions de formation sont souvent rattachées à des ministères de tutelle opérationnels (ministères du commerce et de l'industrie, de l'énergie et des mines, de l'équipement et des travaux publics, etc.). Elles ont donc eu longtemps pour rôle de former les cadres dont leur ministère de tutelle avait besoin, ce qui les a contraintes à adapter et mettre à jour leur offre et leurs programmes au fur et à mesure de l'évolution des compétences réclamées par la tutelle. Dans d'autres cas, plus récents (secteur du textile par exemple, avec l'École supérieure des industries du textile et de l'habillement), les relations vont au-delà de la simple coopération, puisque l'établissement d'enseignement est conçu dès l'origine, dans ses objectifs comme dans ses statuts et son fonctionnement, pour que l'entreprise, créatrice d'emplois et de richesse, détienne une part du leadership en matière d'orientations stratégiques et de gestion.
- Pour la formation professionnelle, la coopération existe depuis une vingtaine d'années, sans être modernisée. Elle est plus ou moins forte au niveau des secteurs organisés. Il s'agit de la formation par apprentissage, de la formation en alternance, ou encore de la cogestion public/privé avec une certaine autonomie financière des établissements de formation.

Ceci dit, la convergence des intérêts reste l'élément principal entre les professionnels et l'EFP. Le premier est à la recherche d'une main d'œuvre qualifiée et disponible, le second cherche un intérêt social et économique. Dans ce sens, l'État soutient aussi la coopération entre l'EFP et les professionnels au niveau de la Charte nationale de l'éducation et de la formation publiée en 1999. De plus, l'État a institué la taxe de la formation professionnelle qui équivaut à 1,6% de la masse salariale d'un établissement, cette taxe étant initialement destinée à organiser la formation en cours d'emploi au profit des PME par des mécanismes de mutualisation et la formation avec gestion par l'OFPPT. La taxe est devenue depuis une source fondamentale de financement de la formation initiale.

## 3. Facteurs de promotion de la coopération EFP/entreprises

Il est à noter qu'un certain nombre de facteurs ont favorisé la coopération entre l'EFP et les entreprises, et ce à plusieurs niveaux :

- Au niveau politique:
  - La Charte nationale de l'éducation et de la formation, qui se compose de deux parties complémentaires. La première énonce les principes fondamentaux comprenant les fondements constants du système d'éducation et de formation et la deuxième regroupe six espaces de rénovation comprenant dix-neuf leviers de changement.
  - La COSEF (Commission spéciale de l'éducation et de la formation), créée dans le but de mettre en œuvre de nouvelles réformes. La charte de cette commission souligne « la centralité de la réforme dans le développement et l'approfondissement des valeurs de

citoyenneté vigilante et responsable », toutes ses réformes se basant sur une coopération étroite avec le monde extérieur (entreprises).

- Le CSE (Conseil supérieur de l'enseignement), un organe institutionnel à vocation consultative sur les projets de réforme concernant l'éducation et la formation. Le CSE procède à des évaluations globales du système national de l'éducation et de la formation aux plans institutionnel, pédagogique et de gestion des ressources et il veille à l'adéquation de ce système à l'environnement économique, social et culturel. C'est en partenariat avec les entreprises que ces évaluations s'effectuent.
- Au niveau stratégique par le biais des stratégies sectorielles élaborées par l'État avec un partenariat privé :
  - Azur (tourisme),
  - Pacte national pour l'émergence industrielle (offshoring, automobile, électronique, aéronautique, textile, cuir, électronique, agro-alimentaire),
  - Maroc vert (agriculture),
  - Halieutis (pêche),
  - Maroc numérique 2013 (NTIC).
- Au niveau juridique et réglementaire par le biais de :
  - La Loi 00/01 portant sur l'organisation de l'enseignement supérieur qui relève de la responsabilité de l'État. Celui-ci en assure la planification, l'organisation, le développement, la régulation et l'orientation selon les besoins économiques, sociaux et culturels de la nation, et il en définit la politique nationale avec le concours de la communauté scientifique, du monde du travail et de l'économie ainsi que des collectivités locales et particulièrement des régions.
  - La Loi 13/00 portant sur l'organisation de l'enseignement professionnel privé et en particulier l'accréditation de ses diplômes. Cette organisation oblige les établissements à coopérer avec les entreprises, surtout pour l'élaboration des modules de formation et la validation de toutes les évaluations.
  - Le Cadre réglementant le système LMD, qui désigne un ensemble de mesures modifiant le système de l'enseignement supérieur, ceci bien évidemment pour l'adapter aux standards européens et internationaux.
  - Le Décret instituant la taxe de la FP à laquelle sont assujetties un certain nombre d'entreprises publiques et privés, et ce pour améliorer les compétences des personnes en milieu de travail.
- Structures de gouvernance
  - Le conseil d'administration de l'OFPPT, qui trace la feuille de route des stratégies sectorielles. Ce dernier est composé de la CGEM (dont les associations professionnelles sectorielles), des syndicats, du DFP, des Départements en charge des Finances, du Commerce et de l'Industrie, et présidé par le ministre de tutelle de la FP. La CGEM pilote - par le biais des entreprises qu'elle représente - l'exécution des projets en fonction des demandes de ces entreprises et participe au management opérationnel de la structure par sa présence au Comité de Gestion de l'OFPPT.
  - Les comités régionaux de l'OFPPT, qui mettent en œuvre les stratégies sectorielles régionales selon le format contrat/programme régional. Là aussi, c'est en collaboration avec les entreprises que le suivi des réalisations s'effectue.

- Les comités locaux de l'OFPPT des établissements, qui sont chargés de la mise en œuvre des programmes de formation selon l'approche par compétence, tout en se basant sur les besoins des entreprises (entretiens, analyses de situation de travail, etc.). Dans certains secteurs, celles-ci pilotent elles-mêmes ces projets.
- Les instances de gouvernance et de régulation du système privé de la FP où l'entreprise est présente réglementairement, depuis l'adoption de la Loi 13.00 (voir annexe 1).
- Les commissions nationales de la FP privée, qui sont chargées de valider les programmes, les filières de formation, la qualification et l'accréditation des établissements et filières de formation, et dans lesquelles les représentants de la CGEM et des chambres de commerce siègent de droit.
- Les commissions inter professionnelles régionales de la FP privée, qui sont chargées de valider les études d'opportunité d'ouverture de nouveaux établissements ou de nouvelles filières dans les établissements existants. Là aussi, les représentants de la CGEM et des chambres de commerce y siègent de droit.
- Les jurys d'examen dans tous les établissements de formation professionnels privés et accrédités. Ces derniers sont constitués au minimum de deux membres issus du monde de l'entreprise en relation avec les filières et secteurs enseignés. Ces membres valident le déploiement des programmes de formation et supervisent la mise en œuvre des examens de fin de cursus, jusqu'au visa des diplômes par le président du jury.
- Le conseil d'administration de l'université où siègent les élus des chambres de commerce, des représentants du secteur privé de l'enseignement supérieur, et des personnalités invitées par le président de l'université, ce dernier étant habilité à décider des orientations des programmes et filières à mettre en œuvre pour répondre aux besoins de la région.
- Les interfaces universités/entreprises, qui mettent en place et développent des conventions de partenariat entre les universités et la CGEM, ainsi que la charte des stages et les conventions de stage.

Malgré tous les facteurs cités précédemment, qui démontrent une réelle volonté du Maroc à se développer en favorisant la coopération entre l'EFP et les entreprises aux niveaux politique, stratégique, réglementaire et de gouvernance, le défi reste une bonne mise en application des différents projets de partenariat tout en leur assurant un certain suivi et une maîtrise de tous les indicateurs.

- Les CFA inter- et intra-entreprises dans le cadre de la formation par apprentissage
  - Instituée et organisée par la Loi n° 12.00 du 01/06/2000, la formation par apprentissage est un mode de formation basé sur une formation pratique d'au moins 80% en entreprise, complétée par une formation théorique d'au moins 10% de cette durée dans des centres de formation pour apprentis. Ces centres peuvent être en intra-entreprises, c'est-à-dire au sein de l'entreprise elle-même, ou en inter-entreprises, au sein d'associations pour un secteur donné ou dans un établissement de formation agréé pour ce type de formation.
  - Ce mode d'apprentissage est ouvert aux jeunes âgés d'au moins 15 ans révolus, n'ayant pas nécessairement les conditions d'accès à d'autres modes de formation professionnelle. Pour cette raison, la formation par apprentissage est l'outil-clé pour l'insertion professionnelle des personnes à faible niveau d'éducation et elle s'adapte bien à l'économie peu structurée et au secteur informel, qui nécessitent du personnel avec des compétences pour pouvoir évoluer.
  - La formation par apprentissage est en plein développement au Maroc, malgré la faible disponibilité de données sur le taux d'insertion des étudiants et d'éléments d'analyse et d'évaluation pour améliorer son impact. Des systèmes d'information sont en train d'être mis en place.



- Le Département de la formation professionnelle joue un rôle important de coordination en partenariat avec les autres ministères relevant des différents domaines économiques (pêche, artisanat, agriculture, etc.).
- Mesures d'encouragement
  - L'autonomie de l'université est un des principes fondateurs de la réforme engagée en début de décennie et peut être considérée comme l'une des valeurs ajoutées majeures de la réforme. Elle a permis de développer la maîtrise que les entités devraient avoir pour se diversifier, de renforcer les acteurs avec des outils de la décision et de libérer les initiatives pour que l'université remplisse son rôle. Un exemple important concerne les partenariats que les universités ont commencé à tisser avec les entreprises afin de mettre en place des formations spécifiques à leurs besoins.
  - La Loi 13.00 pour le secteur privé de la formation professionnelle et l'accord-cadre entre le gouvernement et l'ensemble du dispositif privé de formation et d'éducation (voir paragraphe 3.3).
  - La Loi 00.01 de l'enseignement supérieur (voir paragraphe 3.3).
  - Les différents plans d'urgence recommandés par le CSE et mis en œuvre par les différents opérateurs du dispositif d'éducation et de formation du pays.
  - Les différents plans de coopération internationaux PRICAM, GTZ, MEDA, etc.

- Appuis institutionnels et financiers pour la promotion de la coopération EFP et entreprises

Malheureusement il n'y a pas beaucoup d'assistance pour cette coopération. Au niveau des entreprises par exemple, il n'existe pas de mesures fiscales incitant l'entreprise à jouer son rôle d'éducation et de formation.

En l'occurrence on retient :

- Le soutien financier de l'État au niveau de l'université, mais qui reste faible au regard des besoins.
- Au niveau des associations professionnelles, il n'y a aucun soutien institutionnel en dehors du soutien financier relativement modeste des bailleurs de fonds comme l'UE au travers du PAAP (Programme d'appui aux associations professionnelles).
- Au travers des pouvoirs publics (Département de la FP), les opérations de qualifications des opérateurs de formation continue, au niveau de la formation en cours d'emploi.
- Au travers des CSF, qui jouent un rôle prépondérant dans le développement des entreprises. Ces derniers se voient rembourser jusqu'à 70% de toutes les formations réalisées annuellement dans le cadre d'un plan de formation validé par les GIAC et l'OFPPPT. Des remboursements sont aussi prévus pour les analyses stratégiques.
- La création des GIAC (voir paragraphe 5.2).

Toutes ces mesures mises en place ont encouragé surtout les grandes entreprises à collaborer avec le monde de l'enseignement et de la formation. Le grand défi demeure l'implication active des PME et des TPE, qui constituent 90 % des entreprises marocaines.

- Impact des politiques de l'UE sur la coopération entre l'EFP et les entreprises

Durant les cinq dernières années, les politiques et l'encadrement de l'UE ont commencé à inspirer la coopération enseignement/entreprises, et ce grâce à la mise en place des éléments ci-dessous :

- Du système LMD : Signature depuis 2003 d'un Accord de coopération scientifique et technologique avec l'Union européenne.
- Du cadre national des certifications : Un processus de mise en place d'un CNC a été déclenché en 2006 avec l'appui de l'ETF. Les trois sous-systèmes de l'éducation nationale, de la formation professionnelle et de l'enseignement supérieur sont en train de collaborer dans ce sens actuellement.
- De l'élaboration de répertoires emplois/métiers et emplois/compétences (REM/REC) : Formation d'une équipe de rédacteurs par des experts nationaux et internationaux dans le cadre du programme MEDA II financé par l'Union européenne, MEDA 2 et production des REM/REC pour trois branches professionnelles : l'habillement/textile, le tourisme et les nouvelles technologies de l'information et de la communication.
- Du renforcement des capacités opérationnelles des secteurs via le programme d'appui aux associations professionnelles (PAAP) financé par l'Union européenne.
- Le Programme Tempus contribue aussi au renforcement des collaborations entre les universités et les entreprises. 20 à 25% des projets impliquent le monde des entreprises donnant priorité à l'adéquation entre la demande et l'offre de compétences. En particulier, Tempus a aidé la création d'Interfaces Marocaines Universités/Entreprises, qui sont des groupes restreints auprès des universités et des entreprises travaillant sur des projets communs. Le but de ces projets est surtout le développement de cursus au niveau des maîtrises. Parmi les résultats, on compte la mise à disposition de stages par les entreprises et l'embauche des étudiants à la fin des cours.

## 4. Freins et obstacles au développement de la coopération entre l'EFPP et les entreprises

### Points faibles de l'intégration de la coopération entre l'EFPP et les entreprises

- Pour les universités, on retiendra l'absence d'autonomie budgétaire qui implique une difficulté à engager l'université contractuellement et à assurer des règlements dans les délais, avec le risque de démotivation des parties prenantes et d'essoufflement de la nouvelle dynamique. Les engagements obéissent aux règles de dépenses publiques et alourdissent considérablement les capacités de réaction des universités.
- Même si, au niveau politique, stratégique et national, la coopération entre les deux mondes est intégrée et hautement recommandée, il faut malheureusement faire le constat qu'au niveau opérationnel (sur le terrain), il n'y a pas de relais, et ce pour trois raisons :
  - Une gouvernance fractionnée entre l'éducation, l'enseignement supérieur (ministère ENSP), la formation professionnelle publique (OFPPT), la formation professionnelle privée (département de la FP) et les écoles nationales d'ingénieurs ou de commerce qui sont sous la tutelle des différentes autorités publiques opérationnelles. Ceci induit une vision globale non coordonnée, un risque d'incohérence, une faible mutualisation des ressources et enfin une distorsion par secteur professionnel selon la force institutionnelle qu'il est en mesure d'appliquer.
  - Un management au niveau opérationnel, qui ne maîtrise pas toujours les visions politiques, stratégiques et nationales et présente parfois une attitude conservatrice et arc-boutée sur ses prérogatives.

- Des moyens humains et matériels des associations professionnelles qui limitent leur capacité de leadership.
- Il faut noter au niveau opérationnel l'absence à tous les niveaux (central, sectoriel, régional, local) des dispositifs de planification et d'évaluation des résultats. Ces dispositifs, rattachés aux différentes composantes de l'EFP, ne sont pas indépendants, perdent leur crédibilité et ne fournissent que l'information partielle vue de la composante.
- Globalement, l'EFP reste pilotée largement par l'offre de formation en raison du leadership de la partie publique.
- En effet, lorsqu'un secteur présente une priorité stratégique de premier ordre pour le gouvernement (automobile, aéronautique) ou que ses capacités opérationnelles et matérielles sont importantes, il est en mesure d'imposer sa vision et son leadership pour se doter de ses propres moyens : planification, production et évaluation. Citons pour exemple le cas de l'ESITH et des instituts spécialisés automobiles et aéronautiques en cours de réalisation. Par conséquent, le point faible important est la faiblesse des capacités opérationnelles des associations professionnelles qui les limitent considérablement dans leur rôle et leur responsabilité.
- Forte réticence des pouvoirs publics au renforcement des capacités opérationnelles et au soutien financier des associations professionnelles alors que les soutiens du l'UE au travers du PAAP (MEDA 2) ont démontré l'impact positif du renforcement du rôle des associations.
- Absence d'outils de définition prévisionnelle des besoins (observatoires des métiers).
- Mentalités des apprenants caractérisées par une attitude d'assistés.
- Faiblesse de la coopération entre les entreprises et les universités dans la recherche appliquée.
- Mauvaise application de l'APC sur le terrain, soit en raison des choix du lieu d'implantation de l'établissement, soit en raison du cloisonnement des établissements avec leur environnement économique (prérogative centralisée limitant les capacités et/ou les compétences du directeur de l'établissement),
- Au niveau des entreprises, on note l'absence de mesures fiscales incitant l'entreprise à jouer son rôle d'éducation et de formation dorénavant incontournable : apprentissage, formation duale, implication dans l'ingénierie de formation APC, stages de formations, planification, évaluation, etc.

## Intérêts conflictuels empêchant la coopération enseignement/entreprises

Ils résultent de visions de base qui peuvent être contradictoires.

Monde de l'entreprise	Monde de l'éducation/formation
Éducation et formation pilotées par la demande	Éducation et formation pilotées par l'offre
Planification et évaluation indépendante et globale s'appliquant à toutes les composantes du dispositif d'EFP	Planification et évaluation spécifique à chaque composante d'EFP
Objectifs et indicateurs de production tenant compte en priorité de la qualité en exploitant/mutualisant les capacités des composantes de l'EFP en fonction de la demande	Objectifs et indicateurs de production tenant compte en priorité des quantités en fonction des capacités disponibles au niveau de chaque composante

## 5. Changements de politiques d'éducation initiés par le monde de l'entreprise

### **Livre Blanc de la CGEM**

Ce livre blanc a pour vocation de formuler des propositions concrètes pour contribuer à l'édification de l'économie marocaine, avec la ferme conviction qu'elle sera encore plus performante, plus solide et plus solidaire.

Construit autour des cinq thèmes (formation du capital humain, TPE et PME, justice, fiscalité marocaine et marché de l'emploi), le livre blanc de la CGEM n'a pas la prétention d'esquisser un modèle économique parfait. Son objectif est d'ouvrir un débat responsable sur des sujets importants. L'approche retenue consistait à esquisser un diagnostic émanant du terrain, et de proposer quelques pistes pour des solutions. Ces suggestions sont soumises aux femmes et aux hommes en charge des sujets en question, pour y apporter des réponses critiques et constructives.

### **Refonte du dispositif de la formation en cours d'emploi**

L'État et les fédérations professionnelles ont créé depuis 1996 des associations (GIAC, groupements interprofessionnels d'aide au conseil) pour aider les entreprises à faire des diagnostics stratégiques et identifier leurs besoins en compétences pour accompagner leurs stratégies.

Neuf associations (GIAC) ont été créées jusqu'à présent dans les principaux secteurs : IMMEE, textile/cuir, technologies, hôtellerie/tourisme, pêche maritime, BTP, agro-alimentaire, transport/logistique, services.

Les actions menées par le GIAC visent d'une part à inciter l'entreprise à intégrer la formation en cours d'emploi en tant que facteur déterminant de sa compétitivité et d'autre part à renforcer les moyens nécessaires à l'identification et l'expression d'une demande de formation en cours d'emploi répondant à ses objectifs de développement.

Un diagnostic stratégique et/ou un plan de formation ne peuvent être validés que par un GIAC. Le passage par le GIAC est donc obligatoire si l'entreprise souhaite augmenter son plafond global ou obtenir un financement pour les actions planifiées.

Ainsi une ingénierie peut être financée par le GIAC qui doit la valider avant qu'elle ne serve de base pour un plan de formation.

Des subventions d'un montant de 9 millions € ont été accordées jusqu'à présent à ces GIAC qui ont accompagné 1.350 entreprises dont 75% de PME/PMI.

Dans le cadre des Contrats spéciaux de formation, les plans de formation des entreprises peuvent être financés à hauteur de 70%, notamment par la mutualisation des fonds de la taxe de la formation professionnelle.

Ceci a bien évidemment favorisé le développement des entreprises au Maroc.

Afin de rendre la formation en cours d'emploi plus accessible et adéquate aux besoins des entreprises, un nouveau mécanisme de gestion de la taxe de la FP a été proposé par la CGEM. Cette dernière deviendrait responsable de la gestion de l'exécution des financements correspondant à une fraction de 30% des fonds acquis au titre de la taxe de la formation professionnelle et devrait garantir leur déboursement selon des modalités plus rapides et par le biais de procédures plus légères et transparentes.

## **Les établissements de formation sectoriels, autonomes, en cogestion secteur privé/État**

Dans les secteurs prioritaires du plan d'émergence industrielle, l'État marocain met en place des instituts spécialisés de formation dont la gestion est déléguée aux professionnels du secteur. Le textile, l'aéronautique et l'automobile bénéficieront bientôt de ce type d'établissements.

Par exemple, le futur Centre de formation aux métiers de l'automobile de Tanger Méditerranée (CFMA/TM) va être construit pour la formation du personnel qui sera recruté par le Groupe Renault et par certains de ses équipementiers automobiles.

L'État a concédé à Renault Tanger Méditerranée (RTM) la réalisation et la gestion du CFMA/TM pour assurer un service public de formation aux métiers de l'automobile, dans le cadre d'une convention signée le 30 octobre 2008.

Le CFMA/TM aura pour mission d'assurer au personnel (composé d'opérateurs, de techniciens et de cadres) des formations à l'embauche et des formations continues en vue de répondre aux besoins en compétences de RTM et de certains de ses équipementiers automobiles.

L'ouverture de ce centre est prévue en octobre 2010.

La gestion du CFMA/TM est assurée par RTM sous la supervision d'un Comité de surveillance présidé par RTM et composé des représentants des ministères chargés de la formation professionnelle, des finances et de l'industrie, de l'ANAPEC, de l'AMICA et de cinq représentants de RTM dont le président.

## **6. Critères de réussite d'un partenariat durable**

Pour être viable, le partenariat EFP/entreprise doit respecter un certain nombre de principes.

- Le principe d'intérêt mutuel des partenaires : le partenariat n'est possible que si chaque partie y trouve son avantage (comme par exemple des apprentis formés et des compétences bien ciblées sur les besoins).
- Le principe d'égalité des partenaires : les EFP et l'entreprise sont des entités indépendantes. Le partenariat qui s'instaure entre elles repose sur des relations d'égal à égal non hiérarchiques.
- Le principe d'autonomie des partenaires : l'EFP et l'entreprise s'engagent dans une action partenariale à leur propre guise et demeurent libres dans leur action.
- Le principe de coopération entre les partenaires : les parties en partenariat sont appelées à mettre en commun des ressources complémentaires, financières, matérielles ou humaines, en vue de la réalisation d'une action commune. La coopération implique de privilégier l'aboutissement de part et d'autre plutôt que les avantages unilatéraux à court terme, tout comme la confiance dans l'intégrité de toutes les parties et leur besoin effectif des compétences des autres parties.
- Le principe d'évolution entre les partenaires : le partenariat EFP/entreprise s'inscrit au sein d'un espace-temps limité nécessitant une évaluation continue dont la résultante peut se traduire par d'éventuels changements et adaptations en cours de route.

## **7. Bénéfices de la coopération entre l'EFP et les entreprises**

### **Résultats pour l'enseignement à différents niveaux**

- Des programmes d'enseignement et de formation adaptés aux attentes du marché du travail.

- Une meilleure insertion professionnelle des lauréats.
- Une optimisation des ressources pédagogiques.
- Un meilleur accès aux terrains de stage pour les étudiants et les stagiaires.
- Des opportunités de mobiliser les étudiants/stagiaires sur des projets réels dans le cadre de travaux personnels ou de groupe.
- Un accès possible à des ressources matérielles disponibles dans les entreprises et hors de portée des établissements.
- Une participation effective des entreprises à l'accompagnement de la mutation du marché marocain sous la pression d'une clientèle nationale ou internationale de plus en plus exigeante.
- Un développement de la capacité de formation.
- Un développement de la formation en alternance.
- Des formateurs formés aussi bien pour la formation initiale que pour la formation continue.
- Une formation continue bien développée.
- Une offre de formation privée assez développée.

## **Résultats pour les entreprises**

Pour faire face à l'ouverture progressive du marché dans le cadre de l'accord de libre-échange entre le Maroc et l'Union européenne, le gouvernement marocain a introduit un programme global de « mise à niveau » des entreprises dans plusieurs secteurs stratégiques pour le développement de l'appareil productif de l'économie nationale.

Tous ces encouragements ont permis de mettre à la disposition des entreprises, des associations professionnelles, du DFP et du secteur privé des méthodes et des outils nécessaires pour l'élaboration de politiques de ressources humaines. Conséquence directe, le niveau de connaissance des besoins en ressources humaines des secteurs commence à s'améliorer dans les entreprises, mais aussi dans l'EFP via la généralisation des études sectorielles.

La convergence de ces deux mouvements, associée aux autres mesures d'appui au rapprochement EFP/entreprise, fournit à ces dernières :

- Une capacité réelle à agir sur l'offre de formation (quantitativement et qualitativement).
- Des diplômés répondant à leurs attentes en matière de compétences.
- L'accès à des moyens de recherche appliquée à moindre coût.
- La possibilité de tisser des partenariats en matière de formation continue des salariés.
- Une capacité à intervenir directement dans les apprentissages (via les CFA inter- et intra-entreprises).

## **Résultats pour les apprenants**

- Disponibilité d'un certain nombre de filières d'actualités.
- Des insertions plus rapides pour un certain nombre d'apprenants, grâce à la reconnaissance d'un certain nombre de diplômes du secteur privé.

- Une meilleure adaptation au monde professionnel.

## 8. Recommandations

### Au niveau de la gouvernance

- Renforcer les capacités opérationnelles et institutionnelles des associations professionnelles.
- Pertinence de la création d'une Agence nationale de régulation et d'accréditation, qui aura pour principale mission la bonne gouvernance du secteur de l'éducation et de la formation. Cette agence serait chargée d'accréditer le secteur privé mais aussi le secteur public, et entre autres :
  - Rendre effective l'application de l'article 4 de la loi 13.00 dans sa dimension de régulation de l'offre et de la demande non seulement sur le segment privé/privé, mais aussi sur le segment public/privé. Il faut entendre ici par secteur public, outre les filières T et TS de l'OFPPT, les baccalauréats techniques et les BTS, DUT et DEUST du MEN.
  - Contractualiser tous les accords-cadres et les plans de coopération internationaux et nationaux, et piloter le contrôle de réalisation par une gestion par projet sous la supervision et coordination d'un PMO (Project Management Office).
- Mise en place d'observatoires des métiers sectoriels/régionaux indépendants, idéalement gérés par les associations professionnelles sectorielles/régionales dont les publications annuelles auraient un caractère obligatoire aux composantes de l'EFP pour la planification de leur production.
- Mise en place d'un organe national indépendant d'évaluation annuelle des indicateurs de performance appliqués à chaque composante du dispositif de l'EFP.
- Institutionnalisation du partenariat entreprises/EFP qui s'exprimerait au niveau national, sectoriel et régional avec des moyens, des prérogatives et des objectifs. En particulier, la cogestion des instituts supérieurs de FP par l'État et les associations professionnelles devrait être élargie à plusieurs branches professionnelles sur la base du modèle très réussi de l'ESITH (École supérieure des industries du textile habillement).

### Au niveau « culturel »

- Mise en place d'un véritable partenariat WIN-WIN public/privé. Cela signifie l'alignement de la perception du niveau opérationnel public avec la vision portée par le niveau politique/stratégique, soit un véritable changement d'attitude vis-à-vis du pouvoir et des prérogatives actuelles. Ceci se traduit par la délégation à l'entreprise du pouvoir (et donc de moyens) :
  - Dans la planification des besoins (sectoriels/régionaux),
  - Dans l'évaluation des résultats produits par chaque composante de l'EFP,
  - Et, au besoin, dans l'intervention directe ou indirecte dans la formation proprement dite des ressources humaines (formation initiale, apprentissage, formation continue, reconversion).
- La réussite de la déclinaison opérationnelle des politiques et des stratégies sectorielles au niveau sectoriel, régional et local. Elle passe par le développement au niveau des institutions publiques opérationnelles d'une véritable culture de partenariat opérationnel et de management collaboratif dans la vision d'une société coopérative dotée d'une intelligence collective.

- La sensibilisation des dirigeants et des managers des institutions publiques opérationnelles à l'importance du changement de paradigme de l'EFP, qui doit dorénavant être piloté par la demande et non plus par l'offre car les entreprises sont les créatrices d'emplois.

### **Au niveau de la gestion**

- Le développement, au niveau des managers et dirigeants des institutions publiques, des capacités de maîtrise d'ouvrage délégué, de gestion par projet et de management de projets conformes aux référentiels de bonnes pratiques en la matière.



# Annexe 1 : Aperçu du dispositif d'EFP au Maroc

## Formation professionnelle publique

Créé en 1974, l'Office de la formation professionnelle et de la promotion du travail est un établissement public doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Il est co-administré par un conseil d'administration composé des représentants des ministères et de la Confédération générale des entreprises marocaines et des syndicats. Le financement de l'OFPPT est assuré par la taxe de formation professionnelle (TFP) et ses ressources propres complétées par les subventions de l'État. L'OFPPT propose des formations initiales, diplômantes et qualifiantes, et des formations à la carte. Elle assure le perfectionnement des salariés et leur reconversion professionnelle grâce à une offre de formation continue et des prestations de conseil aux entreprises. Elle a aussi pour vocation de favoriser l'insertion des jeunes dans la vie active, notamment par l'appui et l'accompagnement à la création des petites entreprises. En 2009-2010, l'OFPPT compte 220.000 stagiaires en formation, 297 établissements et près de 8.300 collaborateurs dont 5.800 formateurs. Plusieurs niveaux de formation sont proposés au sein des établissements de l'Office : technicien spécialisé, technicien, qualification et spécialisation, ainsi que différents modes de formation : formation alternée, formation résidentielle, formation des adultes, etc. L'OFPPT prépare à 223 métiers dans différents secteurs au sein de 146 filières de formation initiale diplômantes et 77 formations qualifiantes.

Dans le cadre de son plan de développement, l'OFPPT connaît une croissance continue et vise à accueillir un million de stagiaires à l'horizon 2015. Par ailleurs, l'Office a engagé une démarche de certification ISO 9001- version 2000 de ses établissements et met en œuvre d'autres chantiers pour l'amélioration de la qualité de la formation : refonte de l'organisation pédagogique, évaluation des modes de formation, réforme du système d'évaluation des acquis des stagiaires, spécialisation des espaces, etc. Ce processus qualité est entrepris de concert avec les professionnels, et pris en charge par les Centres de développement des compétences (CDC) qui constituent de véritables pôles d'ingénierie de formation et de veille technologique. Le partenariat avec les professionnels est à la fois une nécessité et un atout, et toutes les actions menées par l'OFPPT sont conduites en partenariat étroit avec les fédérations et associations professionnelles. Cette approche permet au dispositif de formation d'être proactif face aux besoins de son environnement économique.

## Formation professionnelle privée

La formation professionnelle privée désigne toute activité de formation professionnelle initiale ou en cours d'emploi, dans tous ses niveaux et modes, diplômante ou qualifiante, dispensée dans des établissements créés par des personnes physiques ou morales autres que l'État. Les établissements de formation professionnelle sont créés, organisés et supprimés par arrêté du ministre concerné, approuvé par les autorités gouvernementales chargées de la formation professionnelle, des finances et des affaires administratives. Lesdits établissements ont pour objectif la formation d'ouvriers spécialisés, d'agents qualifiés, de techniciens et de techniciens spécialisés, pour exercer un emploi dans différentes branches de plusieurs secteurs.

Outre la formation initiale, lesdits établissements peuvent également assurer, dans les domaines de leurs compétences, la formation continue, la contribution à la recherche pédagogique et technologique, et l'organisation de cycles de formation et de conférences sur les centres d'intérêt de la profession.

La formation dispensée dans ces établissements comprend un enseignement technique et professionnel, théorique et pratique, des stages pratiques et un enseignement général dans l'éducation physique, déontologique et civique.

Les instituts et les centres de formation professionnelle relevant des différents ministères peuvent être gérés de manière autonome. Ils sont gérés par un directeur assisté par le conseil de gestion et de coordination pédagogique qui comprend, sous la présidence du directeur, les collaborateurs de ce dernier et les représentants du corps formateur dans les différentes filières. Il est institué aussi, au niveau de chaque établissement ou groupe d'établissements de formation professionnelle, un conseil de perfectionnement présidé par une personnalité du milieu professionnel et regroupant, à côté des

représentants des communes, des organismes professionnels et des administrations publiques, les représentants du conseil de gestion et de coordination pédagogique mentionné ci-dessus. Ce conseil de perfectionnement contribue à l'action d'adéquation de la formation aux besoins socio-économiques, ainsi qu'à l'évaluation des activités de formation professionnelle dans l'établissement ou les établissements de formation professionnelle où il est institué, et il apporte son assistance dans les domaines de l'apprentissage et de l'emploi.

## **Enseignement supérieur**

L'enseignement supérieur au Maroc est constitué d'établissements d'enseignement supérieur privé et d'établissements d'enseignement supérieur public. Il est placé sous la tutelle du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Formation des Cadres et de la Recherche scientifique, et il forme des cadres moyens à supérieurs en trois, cinq ou huit ans après l'obtention du baccalauréat. Le cadre législatif est défini par la loi 01/00 portant sur l'organisation de l'enseignement supérieur.

L'enseignement supérieur comprend aujourd'hui les universités, les institutions et les facultés spécialisées qui en dépendent, les écoles d'ingénieurs précédées de classes préparatoires, les écoles et instituts supérieurs, et les institutions de formation de cadres pédagogiques et de formation de techniciens spécialisés ou équivalents.

Des cycles spécifiques de préparation aux métiers sont organisés, au sein des universités ou d'institutions supérieures autres.

L'université marocaine est désormais appelée, de par la loi, à assumer de nouvelles missions en plus de la formation universitaire et de la recherche, parmi lesquelles :

- l'offre de prestations (formations, conseils, expertises, recherches spécifiques, etc.),
- l'offre de formations continues diplômantes,
- la création d'incubateurs et de pépinières d'entreprises,
- l'exploitation de brevets et licences,
- la commercialisation des produits des activités de l'université,
- la prise de participation dans des sociétés,
- la création de sociétés filiales,
- la constitution des Groupements d'intérêt public.

Les universités s'ouvrent de plus en plus sur le monde extérieur au travers d'échanges soit avec d'autres établissements nationaux ou internationaux soit avec les entreprises privées ou publiques. Ces échanges permettent de suivre l'évolution du marché de l'emploi et de s'informer des besoins du pays. Ceci incite les universités à mettre à jour leurs programmes de recherche (principalement dans l'enseignement du DESA ou du DESS) et à introduire de nouvelles formations.

Dans le cadre de la coopération université/entreprise, dans certaines disciplines, les étudiants sont confiés à des partenaires dans les entreprises qui interviennent au niveau des stages et projets de fin d'études ou de fin d'année. Cet échange permet non seulement à l'étudiant d'avoir une meilleure connaissance du milieu du travail mais aussi à l'entreprise de profiter des compétences des étudiants et du milieu académique.

## Annexe 2 : Exemple de bonne pratique

### **Le Maroc se dote de répertoires des emplois/métiers (REM) et de référentiels des emplois/compétences (REC)**

Le Maroc dispose désormais d'outils structurants au service des entreprises et adaptés au contexte socio-économique du pays. Trois secteurs prioritaires de l'économie nationale viennent d'être dotés de REM et de REC, à savoir le tourisme et l'hôtellerie avec 30 fiches REM et 32 REC, le textile et l'habillement avec 34 fiches REM et 64 REC, et les NTIC avec 35 fiches REM et 45 REC.

Les fiches REM décrivent en fait un « métier », de manière large, pour tenir compte de la variété des situations concrètes de travail, selon les entreprises. Synthétiques, elles mettent l'accent sur ce qui caractérise un métier par rapport aux autres métiers de la même famille professionnelle.

Les fiches REC, quant à elles, décrivent les métiers et les compétences nécessaires, de manière très concrète et la plus proche possible des réalités des entreprises ou des établissements du secteur.

Ces fiches REM/REC ont été élaborées dans le cadre du projet MEDA 2 Formation professionnelle financé par l'Union européenne sur un échantillon de 200 entreprises dans le secteur du tourisme, des textiles et des technologies de l'information et de la communication, au profit des entreprises du secteur de la formation professionnelle et des opérateurs d'intermédiation sur le marché du travail.

Ces fiches permettent en effet aux entreprises de mieux identifier, exprimer et satisfaire leurs besoins en compétences, et aux secteurs de la formation de développer des programmes en adéquation avec la demande des entreprises. Ces outils permettent également aux opérateurs d'intermédiation de disposer d'outils de rapprochement entre l'offre et la demande d'emploi et d'orientation des demandeurs d'emploi de formation.

Ces instruments sectoriels sont une référence indispensable pour les entreprises, le secteur de la formation professionnelle et les opérateurs d'intermédiation sur le marché du travail en matière de gestion des ressources humaines. Ils faciliteront aussi la mise en place d'un cadre national des certifications qui a pour objectif, entre autres, d'améliorer la mobilité et l'intégration des travailleurs et des apprenants dans le cadre de l'accord de Statut avancé signé entre le Maroc et l'Union européenne en 2003.

## Annexe 3 : Ateliers de discussion et de restitution

### Programme de l'atelier de discussion avec le groupe cible le jeudi 27 mai 2010

Horaire	Activités	Animateur
14 h 00 à 14 h 30	Accueil des participants	
14 h 30 à 14 h 35	Présentation des participants	M. Mohammed Slassi
14 h 35 à 14 h 40	Présentation de l'ETF	Mme Mariavittoria Garlappi
14 h 40 à 14 h 45	Présentation du Processus de Turin	
14 h 45 à 14 h 50	Contexte du Processus de Turin	M. Taoufik Zniber
14 h 50 à 14 h 55	Démarche de l'étude	
14 h 55 à 15 h 00	Objectifs et résultats attendus de l'étude	
15 h 00 à 16 h 00	Atelier 1 : Contexte/politique, défis et recommandations	M. Mohammed Slassi
15 h 00 à 16 h 00	Atelier 2 : Structures/méthodologies/approches, défis et recommandations	M. Taoufik Zniber
16 h 00 à 16 h 30	Pause café	
16 h 30 à 17 h 00	Restitution des travaux de l'atelier 1	Rapporteur
17 h 00 à 17 h 30	Restitution des travaux de l'atelier 2	Rapporteur

### Liste des institutions participant au groupe cible

APEBI
OFPPT
Groupe l'Étudiant marocain
LSI IT Academy
Sup Info Maroc
Faculté des sciences de Casablanca Ain Chock
Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle. Département de la formation professionnelle
FIMME GIAC 1
Ministère de l'Education Nationale, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique. Département de l'Enseignement Supérieur
Cabinet CIDE
Établissement CESA

## Programme de l'atelier de restitution le mercredi 30 juin 2010

Horaire	Activités	Animateur
10 h 00 à 10 h 30	Accueil des participants	
10 h 30 à 10 h 35	Allocution d'ouverture Présentation des objectifs de la réunion	M. Mohammed Slassi
10 h 35 à 10 h 40	Présentation de l'ETF	Mme Mariavittoria Garlappi
10 h 40 à 10 h 45	Présentation du Processus de Turin	
10 h 45 à 10 h 50	Présentation du contexte du Processus de Turin	M. Taoufik Zniber
10 h 50 à 10 h 55	Présentation de la démarche de l'étude	
10 h 55 à 11 h 00	Présentation des objectifs et résultats attendus de l'étude	
11 h 00 à 11 h 20	Restitution de la 1e partie : <i>Contexte/politique</i>	M. Mohammed Slassi
11 h 20 à 11 h 35	Restitution de la 2e partie : <i>Structures/méthodologies/approches, défis et recommandations</i>	M. Taoufik Zniber
11 h 35 à 12 h 25	Débat	
12 h 25 à 12 h 30	Présentation de la synthèse de la réunion	M. Mohammed Slassi
12 h 30	Clôture de la réunion	
12 h 30	Pause déjeuner	

## Liste des institutions participant à l'atelier de restitution

APEBI
OFPPT
Groupe l'Étudiant marocain
Ministère de l'Education Nationale, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique. Département de l'Enseignement Supérieur.
LSI IT Academy
Sup Info Maroc
Faculté des sciences de Casablanca Ain Chock
Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle. Département de la Formation Professionnelle
FIMME GIAC 1
Cabinet CIDE
Établissement CESA
Mondiapolis

ESITH
Fédération Nationale des Négociants en Céréales et Légumineuses
Challengehebdo.com
Fédération des Industries et des Matériaux de Construction
Institut des métiers de la vente et de la logistique
Fédération nationale du bâtiment et des travaux publics
Fédération nationale de la minoterie