



**STRUCTURES ET MÉCANISMES  
POUR L'INFORMATION ET LA  
PRÉVISION DES BESOINS EN  
FORMATION, QUALIFICATION  
ET EMPLOI**

**LA FONCTION OBSERVATOIRE  
AU MAROC**



**etf**  
SHARING EXPERTISE  
IN TRAINING

**LA FONDATION EUROPÉENNE POUR LA FORMATION  
EST LE CENTRE D'EXPERTISE DE L'UNION  
EUROPÉENNE CHARGÉ DE LA RÉFORME DE  
L'ENSEIGNEMENT ET DE LA FORMATION  
PROFESSIONNELS DANS LES PAYS TIERS DANS  
LE CADRE DES PROGRAMMES DE RELATIONS  
EXTÉRIEURES DE L'UNION EUROPÉENNE**

**NOUS CONTACTER**

Des informations complémentaires sur nos activités, appels d'offres et vacances d'emploi peuvent être obtenues sur notre site web:  
[www.etf.eu.int](http://www.etf.eu.int).

Pour toute autre information, veuillez contacter :

Unité «Communication extérieure»  
Fondation européenne pour la formation  
Villa Gualino  
Viale Settimio Severo, 65  
I-10133 Turin  
T +39 011 630 2222  
F +39 011 630 2200  
E [info@etf.eu.int](mailto:info@etf.eu.int)

# **STRUCTURES ET MÉCANISMES POUR L'INFORMATION ET LA PRÉVISION DES BESOINS EN FORMATION, QUALIFICATION ET EMPLOI**

## **LA FONCTION OBSERVATOIRE AU MAROC**

*Ce rapport a été produit par la Fondation européenne pour la formation (ETF), avec la participation de M. Bernard Fourcade, Expert, M. Gérard Mayen, Responsable du projet 'fonction observatoire' et M. Ali Bellouti, Responsable des activités pour le Maroc et la Tunisie. Il est basé sur des informations recueillies et validées par les acteurs intervenant dans la production et l'utilisation d'informations pour les secteurs de la formation professionnelle et du marché du travail au Maroc. Il a été réalisé suite à deux missions effectuées du 4 au 11 février 2003 (à Rabat et Casablanca) et reflète la situation à cette date.*

*Les auteurs remercient l'ensemble des personnes rencontrées pour leur soutien actif durant la mission et leurs commentaires lors de l'élaboration du document final.*

*ETF, 2003*

*Version originale*

De nombreuses informations sur l'Union européenne sont disponibles sur Internet via le serveur Europa (<http://europa.eu.int>).

Reproduction autorisée, moyennant mention de la source.

# TABLE DES MATIÈRES

<b>1. INTRODUCTION</b>	<b>5</b>
<b>2. STRUCTURES ET MÉCANISMES DE PRODUCTION DES INFORMATIONS SUR L'EMPLOI ET LA FORMATION</b>	<b>7</b>
2.1 La formation	8
2.2 L'emploi et le marché du travail	18
<b>3. ÉVALUATION DU SYSTÈME EN PLACE</b>	<b>23</b>
3.1 Points forts et points faibles de la production actuelle de données	23
3.2 Problèmes institutionnels et relations inter-institutionnelles	28
3.3 La production d'informations au Maroc : le stade 'institutionnel'	29
<b>4. LE RENFORCEMENT DE LA FONCTION D'OBSERVATION DE L'EMPLOI ET DE LA FORMATION AU MAROC</b>	<b>31</b>
4.1 La demande des responsables marocains	31
4.2 Un contexte marqué par des changements multiples	35
4.3 La fonction observation : éléments incontournables	37
4.4 Recommandations stratégiques	40
<b>ANNEXES</b>	<b>43</b>
Annexe 1 : Liste des fédérations sectorielles	43
Annexe 2 : Liste des personnes rencontrées	44
<b>LISTE DES ACRONYMES</b>	<b>47</b>



## 1. INTRODUCTION

# 1

Le processus de Barcelone prévoit l'établissement d'une zone de libre-échange euro-méditerranéenne en 2010, dont l'impact attendu sur l'économie de la région dans les années à venir, sera important pour les hommes et les sociétés. Ces développements vont en particulier nécessiter des marchés du travail locaux et, en conséquence, une main-d'œuvre, préparés à affronter ces nouveaux défis.

L'Union européenne et la communauté des bailleurs de fonds contribuent à cette évolution en apportant aux pays concernés un soutien dans la mise en œuvre de politiques de développement des ressources humaines (RH). L'un des aspects de ce soutien est dirigé vers la mise à niveau du secteur de la formation professionnelle afin qu'il réponde, de manière adaptée, aux besoins réels des marchés du travail.

Cependant, la mise en œuvre et le suivi des politiques liées au développement des ressources humaines, et en particulier le processus de prise de décision y afférent, requiert en aval une fonction d'observation à la fois des secteurs de la demande (le

marché du travail et les qualifications relatives) et de l'offre (le secteur de la formation professionnelle initiale et continue). Cette fonction d'observation doit être alimentée pour sa part par un ensemble d'informations fiables, analysées et partagées par l'ensemble des acteurs actifs dans les domaines de référence.

Dans la zone méditerranéenne, cette fonction observatoire (production et analyse de l'information, prévision des besoins en formation, qualification et emploi) est organisée selon des modalités différentes mais, globalement, la plupart des pays partenaires sont confrontés à une absence voire à une pénurie de données de base, et leur capacité à fournir et à exploiter ces informations, reste limitée. Cette contrainte réduit le développement et le suivi des politiques appropriées.

Afin de clarifier les diverses situations prévalant dans les pays de la région, l'ETF a inclus dans son programme de travail 2001-03 un projet pluriannuel visant à renforcer les structures nationales existantes en charge de la production et de l'analyse de l'information et de la prévision

## STRUCTURES ET MÉCANISMES POUR L'INFORMATION ET LA PRÉVISION DES BESOINS EN FORMATION, QUALIFICATION ET EMPLOI LA FONCTION OBSERVATOIRE AU MAROC

des besoins en formation, qualification et emploi. Les objectifs principaux de ce programme sont doubles :

- renforcer les capacités nationales d'élaboration des politiques dans le domaine de la formation professionnelle, du marché du travail et de l'emploi par le biais d'actions de renforcement institutionnel et d'expertise ;
- améliorer les potentiels régionaux pour la mise en réseau et l'échange d'informations et de bonnes pratiques sur la formation professionnelle et l'emploi entre les pays méditerranéens eux-mêmes et avec les États membres de l'Union européenne.

Le projet est conçu en trois phases :

- phase I : 2001, analyse de la situation dans les pays du Machrek et réalisation d'une expérience pilote au Maghreb (Algérie) ;
- phase II : à partir de 2002, renforcement des actions mises en œuvre dans les pays du Machrek et en Algérie, finalisation de l'analyse de la fonction 'observatoire' au Maghreb ;
- phase III : à partir de 2003, convergence des dimensions nationales et régionales.

Le présent rapport s'inscrit dans la phase II du projet. Il entend analyser la situation concernant la fonction observatoire au Maroc et proposer au pays des éléments permettant de renforcer les structures et mécanismes produisant et analysant l'information nécessaire à une meilleure prévision des besoins en terme de formation, qualification et emploi.

Le Maroc ne possède pas à l'heure actuelle d'outil d'observation de l'emploi et de la formation en tant que tel à même de soutenir efficacement la prise de décision dans ces domaines. De nombreux services d'études des ministères ont mis en place des mécanismes qui leur permettent de traiter à leur niveau les questions bien délimitées qui les concernent.

Comme dans la plupart des pays, de nombreux organismes produisent des données sur l'emploi et la formation professionnelle. On cherchera dans un premier temps à décrire les activités de ces multiples organismes publics et privés. On en donnera ensuite une évaluation, pour proposer en dernier lieu un type de démarche susceptible d'être mis en œuvre.



## **2. STRUCTURES ET MÉCANISMES DE PRODUCTION DES INFORMATIONS SUR L'EMPLOI ET LA FORMATION**

2

Dans la perspective de son intégration dans la zone de libre-échange, le Maroc a mis en place un programme de mise à niveau des entreprises et de la formation professionnelle. Celle-ci entend se tourner vers la satisfaction de la demande des entreprises, et développer l'approche par compétences comme méthodologie pour mieux répondre aux besoins d'entreprises en cours de modernisation, qui implique des transformations des processus de production et des systèmes techniques (investissements dans les technologies nouvelles), des modes d'organisation du travail dans l'entreprise et des modes de gestion des ressources humaines.

Mais la régulation de l'offre de formation professionnelle, c'est-à-dire l'adaptation non seulement des contenus (des programmes) des formations, mais aussi la détermination des flux de formés à produire et la localisation des filières et spécialités (la carte des formations),

demandent de disposer d'informations sur les besoins qualitatifs des entreprises, résultant des transformations des métiers et des emplois, les besoins quantitatifs qui sont induits par les restructurations sectorielles et les besoins de croissance, ceux-ci s'exprimant à travers le marché du travail.

La dynamisation de l'appareil de formation professionnelle, initiale ou continue (en cours d'emploi) dépend donc de sa capacité à disposer de signaux sur l'emploi et le fonctionnement du marché et à les interpréter de manière adéquate.

De nombreuses informations sur l'emploi, le marché du travail, la formation, sont aujourd'hui produites par un ensemble de producteurs/utilisateurs. La plupart de ces producteurs appartiennent à l'administration publique, mais quelques-uns dépendent de structures privées.

STRUCTURES ET MÉCANISMES POUR L'INFORMATION ET LA PRÉVISION DES BESOINS EN FORMATION, QUALIFICATION ET EMPLOI  
LA FONCTION OBSERVATOIRE AU MAROC

On rappellera que la production de données statistiques sur la formation et l'emploi relève exclusivement de deux catégories de sources :

- les données découlant d'opérations administratives résultant du fonctionnement ordinaire de l'activité de certains organismes publics ou privés ;
- les enquêtes auprès de publics spécifiques, pour l'essentiel les ménages ou individus (personnes physiques), les entreprises et les organisations (personnes morales).

On présentera successivement les producteurs de données (publics et privés), sur les questions de la formation, puis sur les questions de l'emploi et du marché du travail.

informations au secrétariat d'État à la Formation professionnelle qui en assure la publication.

Il existe plusieurs ministères formateurs au Maroc : en dehors du ministère de l'Éducation, chargé de la formation initiale primaire et secondaire, le secrétariat d'État à la Formation professionnelle (SEFP), a la charge de collecter les informations des divers autres ministères (13 au total) qui ont la tutelle d'opérateurs de formation. Mis à part le secrétariat d'État à la Formation professionnelle qui exerce la tutelle du plus important des opérateurs de formations, l'Office de la formation professionnelle et de la promotion du travail (OFPPT), les sept principaux ministères (ayant au moins 800 stagiaires en 2000/01) sont ceux de la Jeunesse et des Sports, de l'Agriculture, de l'Artisanat, du Tourisme, de la Pêche maritime, de l'Intérieur, et de la Santé.

## 2.1 LA FORMATION

En ce qui concerne la formation, il n'y a pas lieu de distinguer producteurs publics et privés, ces derniers transmettant leurs

### Les opérateurs de la formation professionnelle du Maroc

	Établissements	Stagiaires 2001/02	Lauréats 2000/01
OFPPT	185	56 899	28 433
Jeunesse et sports	124	7 496	3 163
Agriculture	39	3 260	1 236
Tourisme	14	2 660	1 074
Artisanat	50	2 605	1 037
Intérieur	12	971	1 676
Pêches	8	879	312
Santé	5	818	16
Urbanisme	10	537	148
Justice	17	317	386
ESITH	1	242	128
Éducation nationale	1	194	83
Équipement	2	183	70
HCAR	15	171	76
Énergie et mines	2	70	76
Public	485	77 302	37 914
Privé	1 592	59 111	29 248
Ensemble public + privé	2 077	136 413	67 162

Source : la formation professionnelle en chiffres (2001/02), ministère de l'Emploi, de la Formation professionnelle, du Développement social et de la Solidarité.

### 2.1.1 LE MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION ET DE LA JEUNESSE

Comme dispensateur de la formation initiale des jeunes Marocains, le ministère de l'Éducation et de la Jeunesse tient une place majeure vis-à-vis du fonctionnement du marché du travail.

Il est producteur d'un grand nombre de données statistiques sur les élèves, les enseignants, les diplômés<sup>1</sup>. Une partie des informations est mise à disposition sur le site Internet du ministère.

Par contre, ce ministère n'est pas un opérateur de formation professionnelle de poids, comme le montre le tableau ci-dessus.

### 2.1.2 LE SECRÉTARIAT D'ÉTAT À LA FORMATION PROFESSIONNELLE (SEFP)

Le SEFP occupe une place centrale dans la production de données sur la formation professionnelle parce qu'il est chargé de consolider les informations détenues par l'ensemble des opérateurs de formation professionnelle. Le SEFP comporte plusieurs directions opérationnelles. La présente analyse se concentre sur les directions produisant de l'information susceptible d'apporter des éléments d'aide à la décision. Il s'agit de la direction de la Planification de la formation professionnelle, de la direction de l'Enseignement professionnel et de la direction de la Formation professionnelle privée.

#### **La direction de la Planification de la formation professionnelle**

Elle regroupe trois divisions :

- la division des études, avec quatre services : études générales (ce service n'est pas fonctionnel), études sectorielles, recherche sur les qualifications et métiers, suivi des lauréats ; l'ensemble de cette division

dispose d'un nombre limité de ressources opérationnelles (trois chefs de service et un cadre), soit quatre personnes au total ;

- la division de la carte, comprenant trois services : de la carte, des statistiques, de coordination des travaux des commissions de la FP ;
- la division programmation et réalisations.

Les divisions 'études' et 'carte' sont les principaux pourvoyeurs de données statistiques sur la formation professionnelle.

#### *La division des études*

Les attributions de cette division et des services qui lui sont rattachés sont les suivantes :

- élaboration des études pour appréhender les besoins du marché de l'emploi en main-d'œuvre qualifiée et en techniciens ;
- élaboration des nomenclatures des emplois types et des filières de formation ;
- participation à la promotion de l'emploi des lauréats ;
- études de financement et de coûts de la formation professionnelle ;
- évaluation de la performance du système de la formation professionnelle (études de normalisation, d'optimisation et de rendement) ;
- toute autre étude destinée à la planification de la formation professionnelle.

La division reçoit l'appui du Canada dans le cadre de la mise en place d'un système d'évaluation des besoins. Celui-ci est encore à un stade assez peu avancé. Cette activité se heurte en effet à une série d'entraves, dont la difficulté du partenariat avec la direction de la Statistique, avec laquelle il n'y a pas de transfert d'informations systématisé. Par ailleurs, l'information fournie ne répond pas aux besoins du département, notamment sur la question des nomenclatures d'emploi utilisées.

<sup>1</sup> La présente mission n'ayant pas eu l'opportunité de rencontrer les responsables de la production statistique de ce ministère, l'existence de ces données fondamentales n'est rappelée que pour mémoire.

## STRUCTURES ET MÉCANISMES POUR L'INFORMATION ET LA PRÉVISION DES BESOINS EN FORMATION, QUALIFICATION ET EMPLOI LA FONCTION OBSERVATOIRE AU MAROC

La division des études comprend divers services.

### ■ **Service de recherche sur les métiers et les qualifications**, recouvrant trois activités principales :

- élaboration et/ou actualisation des référentiels d'emplois et de compétences ;
- actualisation annuelle de la nomenclature des filières de formation professionnelle ;
- contribution à l'élaboration et à l'actualisation de la Nomenclature nationale des professions et des emplois, en collaboration avec la direction de la Statistique.

*Mise au point des référentiels d'emplois et de compétences* : dans ce domaine, le changement majeur qui s'opère vient de la mise en œuvre de l'approche par compétence, appelée à se généraliser.

*Actualisation annuelle de la nomenclature des filières de formation professionnelle* : réalisé avec la collaboration des opérateurs et des professionnels dans le cadre d'une équipe interdisciplinaire, ce travail a abouti à une réduction du nombre de filières (de 374 à 265) de la nomenclature des filières de la formation professionnelle. Cette nomenclature, codée dans un système alphanumérique, comporte 12 secteurs de formation (codés A à L), 45 filières principales au sein de chaque secteur (codés 1 à 8 suivant le nombre de filières principales dans le secteur), et 265 filières détaillées (repérées par une lettre pour identifier le niveau de formation (S = spécialisation ; Q = qualification ; T = technicien ; U = technicien spécialisé), et deux chiffres (de 01 à 08), pour numéro d'ordre. Par exemple : A2Q01 est le code de la formation d'aide comptable, qu'on ne trouve que chez les opérateurs privés. Dans l'état actuel de présentation de la nomenclature, on ne trouve pas de tableau permettant de savoir combien de spécialités existent dans un niveau de formation par grandes filières. Elle se présente sous la forme d'une liste qui n'offre pas de possibilité analytique sur l'offre de formation.

Le document publié (juin 2002) présente pour chaque formation au niveau le plus fin, la nature, sommairement décrite, des tâches de l'emploi visé par la formation. En d'autres termes, chaque filière de formation est décrite par l'emploi auquel elle est censée préparer, dans une conception purement bijective (une formation = un emploi). C'est donc curieusement davantage une nomenclature d'emploi qu'une nomenclature de formation.

- **Service des études sectorielles**, chargé de réaliser des portraits de secteur via une collecte d'information et la réalisation d'analyses nécessaires pour décrire la situation d'un secteur de formation (tendances d'évolution, caractéristiques de l'emploi, filières dispensées, etc.). Sur la base de ces informations il est chargé de faire des recommandations pour la révision ou le développement des programmes de formation.

Une série de 14 études sectorielles ont été menées de 1987 à 1994, mais n'ont pas été reconduites depuis. Sept études régionales ont également été réalisées. Ces études régionales comportaient : un diagnostic de la situation du secteur, une analyse des besoins en main-d'œuvre, une analyse de l'offre des formations existantes, la réalisation de l'adéquation formation/emploi, la définition des emplois types. Ces études constituent aujourd'hui un ensemble riche mais dont le contenu est obsolète.

Par ailleurs, ce service est en charge de la réalisation des études d'opportunité de création de centres sectoriels de formation définissant, en particulier, les caractéristiques techniques, pédagogiques et financières des projets d'implantation de filières ou de création de nouveaux établissements de formation professionnelle (notamment dans le secteur du transport), en liaison avec l'AFD.

Dans le cadre de ses compétences liées aux questions d'information, ce service a été également chargé de la réflexion pour la mise en place d'un observatoire régional emploi-formation

## 2. STRUCTURES ET MÉCANISMES DE PRODUCTION DES INFORMATIONS SUR L'EMPLOI ET LA FORMATION

(OREF). Il a mené en 1998, avec l'appui du Canada, une réflexion sur les sources de données concernant l'emploi et le chômage, le marché du travail, les perspectives d'emploi par professions, l'estimation des besoins de formation professionnelle. Une expérience a été tentée avec la coopération belge, pour la mise en place d'une banque de données sur le secteur économique, mais ce projet n'a pas abouti.

### ■ **Service du suivi de l'insertion des lauréats**, ayant pour mission de :

- suivre et mesurer périodiquement l'insertion professionnelle des lauréats de la formation professionnelle ;
- analyser leur cheminement professionnel et en dégager des informations sur les liaisons formation emploi ;
- suivre les dossiers d'investissement visés dans le cadre de la loi n° 16/87 ;
- mener des études de satisfaction auprès des employeurs.

Ce service réalise principalement deux types de suivi des lauréats.

- Une enquête d'insertion, qui est menée depuis 1987 et réalisée neuf mois après la sortie des lauréats, par voie postale, et sur échantillon (25% des lauréats, 15 222 enquêtés en 2000). Cette enquête annuelle 'constitue un instrument qui permet de saisir sur le court terme le degré d'adaptation de l'appareil de formation aux besoins du système productif, et ce à travers la détermination du niveau d'insertion professionnelle des lauréats neuf mois après leur sortie et des caractéristiques des emplois occupés'.
- Une étude de cheminement professionnel qui est menée périodiquement pour recueillir des informations détaillées sur une promotion donnée durant les trois années qui suivent l'obtention du diplôme. Les études de cheminement ont touché les promotions 1987, 1990, 1993, 1996

et 1998 (en cours de réalisation).

Cette enquête donne des informations sur les mêmes indicateurs que l'enquête d'insertion, mais ajoute des informations sur la mobilité professionnelle, la mobilité géographique, les études post-formation. L'enquête est réalisée auprès d'un échantillon de lauréats (5 022 pour la promotion 1996, pour 57 247 lauréats), et directement par enquêteur.

La situation professionnelle des lauréats est analysée à partir de cinq grands indicateurs :

- taux d'activité : proportion des lauréats employés ou à la recherche d'un emploi ;
- taux d'inactivité : proportion des lauréats non employés et ne cherchant pas à travailler ;
- taux d'emploi : proportion des lauréats actifs ayant un emploi ;
- taux d'insertion<sup>2</sup> : proportion des lauréats actifs ayant exercé un emploi au moins une fois ;
- taux des stagiaires : proportion des lauréats actifs en stage au moment de l'enquête.

Il découle de ces définitions que le taux d'insertion est toujours supérieur ou égal au taux d'emploi, ce dernier étant une mesure instantanée au moment de l'enquête, le taux d'insertion ajoutant les lauréats qui ont occupé au moins un emploi depuis leur sortie de formation, mais n'en occupent plus au moment de l'enquête. Il y a donc des chômeurs parmi ceux qui sont considérés comme insérés, et la différence entre taux d'emploi et taux d'insertion peut donner une appréciation de la précarisation de l'emploi sur le marché du travail marocain. Une telle approche de l'insertion postule que ces lauréats considérés comme insérés, qui n'ont pas d'emploi au moment de l'enquête, mais en ont eu un, vont rapidement en trouver un autre.

Les études de suivi sont réalisées par des cabinets privés de consultants, avec l'assistance d'un comité de pilotage qui élabore le cahier des charges après une consultation interne

2 Définition de l'insertion donnée par l'OFPPPT : 'un lauréat inséré est celui qui exerce au moment de l'enquête ou qui a exercé une activité professionnelle pendant au moins une semaine'.

## STRUCTURES ET MÉCANISMES POUR L'INFORMATION ET LA PRÉVISION DES BESOINS EN FORMATION, QUALIFICATION ET EMPLOI LA FONCTION OBSERVATOIRE AU MAROC

de tous les responsables et avec les opérateurs, et qui est chargé de discuter des résultats et de faire des remarques.

Ce service du suivi des lauréats réalise aussi le suivi des programmes de formation et d'emploi (passant notamment par l'ANAPEC), et le suivi des créations d'entreprises.

### *La division de la carte*

Elle comprend trois services : de la carte, des statistiques, de coordination des travaux des commissions de la formation professionnelle.

Elle est chargée de tenir à jour les données statistiques sur l'offre de formation professionnelle pour l'ensemble des opérateurs de formations. Elle prépare deux documents : les documents de la carte (cartes provinciales, cartes départementales, cartes régionales), 'l'annuaire des établissements de la formation professionnelle du secteur public', et la brochure 'la formation professionnelle en chiffres'.

Depuis la réforme de 1989 (décret 275-87 du 17 septembre 1989), le système de planification de la formation professionnelle s'appuie essentiellement sur la carte de FP, qui fait intervenir l'ensemble des partenaires en se basant sur une large concertation aux niveaux national, provincial et local. Le processus d'établissement de la carte repose ainsi sur une consultation d'un ensemble de commissions : la Commission nationale de la FP (CNFP), et les commissions provinciales de la FP (CPFP). Il existe de plus au sein des établissements des conseils de perfectionnement. Ce processus a pour mission d'identifier les besoins en FP au niveau local.

La procédure d'élaboration comporte trois phases.

- **La phase de préparation** : la direction de la Planification de la FP procède à la synthèse des études de planification en produisant des données sectorielles

qu'elle diffuse à tous les partenaires et qui servent de base à la confection des projections des effectifs. L'élaboration de la carte commence par la conception et la diffusion des supports et des orientations en termes d'effectifs, qui permettent la collecte des données sur les effectifs en formation et les prévisions.

- **La phase de collecte** : les services extérieurs du département de la FP reçoivent une note technique englobant les éléments d'orientation générale et les supports, ainsi que les échéanciers, et ils s'adressent aux départements formateurs au niveau local pour mettre à jour les projections de stagiaires, et les propositions pour les années à venir.
- **La phase d'approbation** : les services extérieurs du département de la FP élaborent les cartes provinciales, soumises ensuite à l'examen et l'approbation des CPFP. Ces cartes sont alors envoyées à l'administration centrale de la carte, qui en assure le traitement informatique, qui analyse également les recommandations des différentes CPFP et les confronte aux prévisions du Plan, et réalise enfin une synthèse envoyée aux départements formateurs et à la CNFP pour approbation. On peut alors procéder à l'élaboration de la carte nationale de FP, soumise à la CNFP pour approbation. Enfin, la division de la carte élabore de nouveau les cartes provinciales et les diffuse pour exécution, par les départements formateurs et le secteur privé; le suivi est opéré par les services extérieurs du département de la FP.

Le contenu de la carte peut être utilisé par les différents promoteurs de l'économie nationale. Elle fournit :

- des données statistiques sur les stagiaires en cours de formation selon les différents niveaux et filières de formation et leur localisation ;
- pour les nouveaux établissements, les filières à créer et les projections des effectifs à accueillir.

## 2. STRUCTURES ET MÉCANISMES DE PRODUCTION DES INFORMATIONS SUR L'EMPLOI ET LA FORMATION

Pour les départements formateurs, la carte constitue un tableau de bord pour mesurer leurs performances en matière de formation.

La carte est également un outil de programmation des investissements. Si elle est correctement exploitée, elle peut fournir aux opérateurs de formation professionnelle publics et privés les éléments d'appréciation et d'orientation pour apporter les améliorations requises par les besoins du marché du travail.

Ce schéma théorique de fonctionnement est toujours appliqué, mais il est progressivement vidé de sa substance par un déplacement des lieux de décision. D'une part, la CNFP ne se réunit plus depuis quelques années. D'autre part, les demandes, des élus notamment, tendent à ne plus passer par les commissions provinciales, mais à se faire directement au Parlement. Enfin, la phase d'intervention au niveau central prend le pas sur les propositions émanant des CFPF.

Le Maroc connaît une période de redéfinition des pouvoirs territoriaux qui n'est pas encore stabilisée et n'est donc pas entrée en vigueur. En particulier, un texte promulgué en 1997 concernant les pouvoirs de la région, lui donne des prérogatives fortes en matière de formation professionnelle : la loi n° 47-96 du 2 mai 1997 relative à l'organisation de la région stipule dans son article 7 au point 7 que 'le conseil régional adopte toutes mesures en matière de formation professionnelle'. Mais ce texte n'est pas encore en application. Il est question d'instaurer une autonomie croissante pour la FP dans le cadre de la politique de l'emploi. La régionalisation est une référence en cours, mais la situation demeure encore floue.

### **La direction de l'Enseignement professionnel**

Elle comporte trois divisions :

- la division de la coordination pédagogique ;
- la division normalisation et évaluation ;

- la division de la formation continue et de l'adaptation professionnelle<sup>3</sup>.

#### *La division de la coordination pédagogique*

La division de la coordination pédagogique est constituée des services programmes et méthodes, formateurs, orientation et examens, et information et vulgarisation.

- **Service programmes et méthodes**, chargé de la confection d'outils méthodologiques en matière d'élaboration des programmes de FP, ce service veille sur l'harmonisation et l'amélioration de la qualité des programmes de formation dispensés par les différents opérateurs de formation pour répondre aux besoins du marché du travail.

Une réforme des commissions sectorielles de validation des programmes (CSP) établies en 1996 dans les secteurs tertiaires, textile/habillement et tourisme/hôtellerie/restauration est en cours. Ces commissions, composées de représentants du milieu professionnel concerné, de représentants des opérateurs publics et privés de formation et du SEFP, étaient chargées de l'examen et de la validation des programmes relevant des secteurs publics et privés de formation. La réorientation des missions des CSP les consacre dorénavant à la validation des référentiels de formation nationaux. En matière d'ingénierie de formation, l'approche par compétences (APC) a été adoptée comme choix pédagogique en matière d'élaboration des programmes de formation professionnelle, notamment dans le cadre de la coopération avec le Canada et l'Union européenne, dans les secteurs IMME, tertiaire, agriculture, artisanat, textile, tourisme. Un projet d'appui à l'implantation de l'APC en vue de sa généralisation à l'ensemble du système de la formation professionnelle a démarré en juillet 2003 dans le cadre de la coopération avec le Canada (ACDI). Cependant, bien que les

<sup>3</sup> La mission n'a pas eu l'opportunité de rencontrer des représentants de cette division.

## STRUCTURES ET MÉCANISMES POUR L'INFORMATION ET LA PRÉVISION DES BESOINS EN FORMATION, QUALIFICATION ET EMPLOI LA FONCTION OBSERVATOIRE AU MAROC

informations récoltées dans ce cadre puissent profiter positivement à la prise de décision dans les secteurs concernés, il ne semble pas que la méthodologie de l'APC donne lieu à la refonte de la nomenclature des emplois types.

- **Service des formateurs** : se charge de la mise en œuvre et du suivi des orientations générales du SEFP en matière de formation et de perfectionnement des formateurs et du personnel d'encadrement.

A cet effet, une base de données (BD) sur les formateurs dans le secteur public de la formation professionnelle a été mise en place en 1996 suite aux recommandations de la Commission nationale de la formation professionnelle. La BD regroupe les informations quantitatives et qualitatives sur quelque 5 000 formateurs et formatrices. Son actualisation est assurée de façon périodique tous les trois ans au travers d'un questionnaire renseigné par chaque formateur et dont le contenu est validé par les départements formateurs.

Un rapport analytique sur le corps des formateurs est édité puis diffusé auprès des différents départements formateurs. Ce rapport, considéré comme un document d'appui à la disposition des décideurs, vise principalement à :

- mettre en évidence les caractéristiques quantitatives générales sur les formateurs ;
  - dresser un bilan qualitatif de mise à niveau des formateurs et programmer des actions de perfectionnement compte tenu des besoins exprimés, des écarts réels et des orientations générales de la formation professionnelle.
- **Service orientation et examens**, chargé de :
    - superviser l'opération d'orientation professionnelle vers le niveau qualification ;
    - consolider et étendre le nouveau système d'orientation basé sur les tests psychométriques ;
    - superviser le concours général de formation professionnelle organisé au Maroc chaque année ;
    - gérer le système des passerelles inter-niveaux.

*Opération d'orientation professionnelle vers le niveau qualification* : l'opération d'orientation professionnelle des élèves de l'enseignement général vers le niveau qualification de la formation professionnelle est organisée annuellement en coordination avec le ministère de l'Éducation nationale. Cette opération permet de recueillir les informations suivantes :

- bilan chiffré sur la demande en formation pour le niveau qualification par opérateur de formation, par province et région économique, par filière, par secteur d'activités et par opérateur de formation ;
- évolution quantitative et qualitative de l'opération de l'orientation professionnelle depuis son instauration.

*Nouveau système d'orientation basé sur les tests psychométriques* : le service orientation et examens supervise, en coordination avec les départements formateurs, l'élaboration, la mise en œuvre, l'actualisation et l'extension du Système national d'orientation professionnelle qui consiste en l'utilisation de tests psychométriques basés sur la mesure des aptitudes nécessaires à l'accès à une formation par l'évaluation des motivations, intérêts professionnels et aspirations des candidats.

*Concours général de formation professionnelle* : organisé annuellement, il permet de recueillir les informations suivantes :

- analyse des résultats par métier et par module de formation ;
- évaluation du niveau de formation des participants.

*Gestion du système des passerelles inter-niveaux*, qui permet :

- une collecte annuelle des effectifs des bénéficiaires par département formateur et par niveau de formation ;
  - une évaluation de l'efficacité du système.
- **Service de l'information et de la vulgarisation** : a pour objectif d'informer tous les utilisateurs sur les opportunités de formation disponibles. Différents supports d'information sont produits.

*Dépliants pour les quatre niveaux de formation* : ce sont des supports



## 2. STRUCTURES ET MÉCANISMES DE PRODUCTION DES INFORMATIONS SUR L'EMPLOI ET LA FORMATION

d'information sur les filières dispensées dans les EFP au sein des différents départements formateurs et au niveau de toutes les régions du Royaume. Ils contiennent également des données sur les conditions d'accès, la durée et le déroulement de la formation ainsi que les dossiers de candidatures.

*Affiche nationale* : est utilisée pour démarrer la campagne d'information et sert à sensibiliser les publics cibles.

*Répertoire des établissements de formation professionnelle* : contient des données sur les niveaux et filières de formation dispensées par les différents opérateurs de formation professionnelle à l'échelle nationale.

*Répertoire des formations* : contient un ensemble d'informations techniques répondant à la demande des candidats à la formation professionnelle, qui renseignent sur :

- les conditions d'accès à la formation ;
- le contenu des programmes et les perspectives professionnelles.

*Films sur la formation professionnelle.*

*La division de l'évaluation et de la normalisation*

- **Service de la normalisation** : a pour mission d'établir les orientations générales à caractère réglementaire relatives à la normalisation des structures de formation.
- **Service des équivalences de diplômes** : a pour mission d'instruire les demandes d'équivalences de diplômes, de tenir à jour la base de données concernant ces équivalences et de diffuser l'information nécessaire auprès du public.
- **Service de l'évaluation** : le système de la formation professionnelle a progressivement mis en place un dispositif d'évaluation de la formation professionnelle comportant deux approches :
  - l'une externe réalisée tous les deux ans (évaluation ponctuelle de la formation professionnelle), à travers des enquêtes visant la collecte des avis, des opinions et des perceptions des parties concernées par l'acte de formation, en vue d'appréhender et

de cerner le développement qualitatif de la formation professionnelle ;

- l'autre interne (auto-évaluation permanente des établissements de formation professionnelle) réalisée annuellement et visant le suivi systématique et continu de tous les aspects de la formation par le biais d'une série d'indicateurs (tableau de bord) touchant la gestion des EFP et la qualité de la formation.

Depuis 1997-98, la pratique de l'évaluation s'est enrichie par l'introduction de la démarche qualité au niveau de 25 EFP pilotes.

### **La direction de la Formation professionnelle privée**

La direction de la Formation professionnelle privée comporte deux divisions (organisation-contrôle, études et suivi) et un service (information et relations avec la profession), qui constituent diverses bases de données.

Le suivi des autorisations d'ouverture et de fermeture, et des nombreux changements de filières donne lieu à une mise à jour quotidienne, en liaison avec les services extérieurs.

Le suivi des investissements est également l'objet d'une base de données.

L'organisation et le contrôle portent sur la qualification des établissements (notamment leur mise à niveau) et celle des filières, permettant la constitution d'une base de données sur le contrôle et la publication d'un bilan administratif et pédagogique.

Le service information est en relation avec la profession, qui regroupe 14 associations. La base de données sur les établissements privés permet de publier le répertoire des établissements, la plaquette de synthèse mise à jour et largement diffusée, la publicité de chaque établissement privé (lutte contre la publicité mensongère). L'évaluation donne lieu à la publication d'un petit rapport sur le secteur privé.

## STRUCTURES ET MÉCANISMES POUR L'INFORMATION ET LA PRÉVISION DES BESOINS EN FORMATION, QUALIFICATION ET EMPLOI LA FONCTION OBSERVATOIRE AU MAROC

Pour le travail d'élaboration de la carte, il demeure difficile pour le secteur privé de disposer de données sur les prévisions, car les fluctuations et les variations sont très importantes.

Toutes les bases de données sont gérées par ACCESS, et fonctionnent en réseau, mais il n'y a ni intégration des différentes bases, ni interactivité entre celles-ci.

### 2.1.3 L'OFFICE DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE ET DE LA PROMOTION DU TRAVAIL (OFPPT)

L'OFPPT occupe une place particulière dans la production de données sur la formation professionnelle car il est le seul opérateur de FP qui réalise pour son propre compte des enquêtes d'insertion et de cheminement.

L'OFPPT réalise quatre types d'enquêtes :

- l'enquête exhaustive lors de la remise des diplômes (annuelle depuis 1993, interview directe des lauréats six à huit mois après leur sortie) ;
- l'enquête par sondage (observation à 10 mois, échantillon de 10 à 14%, interview directe) ;
- l'enquête sur le cheminement professionnel (observation à 34 mois, interview directe à domicile) ;
- enquêtes spécifiques : pour certaines filières, des enquêtes exhaustives sont menées au niveau local, pour répondre à des questions pointues (i.e. formation accélérée en confection).

Les concepts utilisés sont les mêmes que ceux du SEFP : taux d'actifs, taux d'inactifs, taux d'emploi, taux d'insertion, taux de chômage.

De plus l'OFPPT constatant un besoin d'information au niveau régional, développe présentement une série d'analyses ponctuelles ayant pour objectif de définir des schémas directeurs régionaux. Ces analyses sont développées

en cinq étapes et tentent de cerner à la fois le secteur formel et le secteur informel. Les schémas directeurs régionaux devraient permettre de mieux rationaliser les investissements de l'Office.

L'OFPPT considère cependant qu'un outil de veille permanent sur les évolutions du secteur manque à la fois au niveau régional et au niveau national.

### 2.1.4 LES MINISTÈRES FORMATEURS

Ils sont nombreux (se reporter au tableau de la page 8), mais on donnera quelques précisions supplémentaires seulement pour certains d'entre eux<sup>4</sup> : les ministères de l'Agriculture, de l'Artisanat, des Pêches maritimes. En effet, pour l'essentiel, les informations dont ils disposent sur la formation sont transmises au SEFP. Cependant, ils peuvent disposer d'informations spécifiques sur l'emploi dans leur secteur.

#### **Ministère de l'Agriculture**

Ce ministère possède une longue expérience dans la recherche d'une meilleure réponse aux besoins du marché de l'emploi. Dès la mise en place du Plan d'ajustement structurel, le développement du secteur agricole a été mis en avant, et la formation appelée à jouer un grand rôle.

Un projet a été entrepris avec l'appui du PNUD, portant sur l'adéquation formation emploi, avec un observatoire de l'emploi dans les régions, et la mise en place d'une bourse aux emplois, pour identifier les métiers auxquels il fallait former. Seize cellules régionales ont testé la démarche, et travaillé avec un réseau de professionnels. Le problème majeur demeure celui d'identifier les filières porteuses.

Ce ministère mène une enquête annuelle sur les exploitations agricoles, qui pourrait constituer une source de données précieuse.

---

<sup>4</sup> La courte durée de la mission a imposé une limitation des rencontres directes avec les divers ministères formateurs.

## 2. STRUCTURES ET MÉCANISMES DE PRODUCTION DES INFORMATIONS SUR L'EMPLOI ET LA FORMATION

### **Ministère de l'Artisanat**

Malgré le poids réel que représente le secteur artisanal dans le paysage économique et social du pays (activités de proximité renfermant une diversité de métiers dans des champs d'activités professionnelles variés, contribution à la création d'emplois et à l'auto-emploi/micro-entreprises), la formation n'y est pas encore très fortement développée : à peine 57 centres résidentiels et 4 000 places dans 19 filières et trois niveaux, avec une nette prédominance du niveau spécialisation (41 centres), et une offre de formation peu diversifiée et inégalement répartie sur l'ensemble du territoire national.

Le secteur a cependant l'ambition de soutenir la mise en place d'un système de formation professionnelle performant qui puisse contribuer à la mise à niveau des entreprises artisanales et à l'adaptation des produits artisanaux aux normes de qualité et aux techniques de commercialisation exigées par les économies modernes.

Il a le projet, qualifié d'ambitieux, en coordination avec le SEFP, de restructurer la carte des formations à partir des taux de rendement externe constatés et de redresser une situation jugée insatisfaisante, nécessitant de relever le niveau des formations par le renforcement des niveaux qualification et technicien, de transformer progressivement les centres de spécialisation en centres de formation par apprentissage (CFA) et de mettre en place des instituts des arts traditionnels (IAT). Il développe de plus en plus des conventions avec les chambres d'artisanat pour accroître la capacité d'accueil de jeunes en formation par apprentissage, et assurer la formation des maîtres d'apprentissage.

Parallèlement à l'opération de dénombrement des artisans au niveau régional, le ministère finalise actuellement des projets de textes relatifs à l'organisation des activités artisanales et à la nomenclature des métiers de l'artisanat, définissant l'activité artisanale et préconisant : l'institution par décret d'une Nomenclature nationale des métiers ; l'institution de Commissions de

qualification et d'autorisation d'exercer ; la mise en place d'un Registre des entreprises de l'artisanat et des métiers. La mise place de ces outils devrait permettre de lever les nombreuses confusions sur la notion d'entreprise artisanale, et aider à mieux élaborer les politiques de formation dans le secteur.

### **Ministère des Pêches maritimes**

Ce ministère gère un domaine très spécifique, du fait de la particularité de son marché de travail, notamment pour ce qui concerne l'emploi à bord des navires de pêche. En effet ce marché est caractérisé par une forte mobilité des marins pêcheurs, dont la carrière est suivie non pas par l'employeur mais par l'administration de tutelle, qui supervise l'activité du marin pêcheur depuis son inscription en cette qualité jusqu'à sa radiation (embarquement, débarquement, délivrance de titres consacrant l'expérience acquise à bord, évolution dans l'exercice des fonctions, etc.). Il en résulte une connaissance très fine de la population des gens de mer. Afin de mieux maîtriser ce suivi, un fichier informatisé est en cours de mise en place par l'Administration.

L'accès au métier de marin est étroitement lié aux programmes d'investissement dans le secteur des pêches, qui dépend lui-même de l'état de la ressource halieutique. Ainsi, le ministère des Pêches maritimes peut évaluer les besoins en formation à partir des potentialités d'investissement (en terme de nombre d'unités de pêche mises en service) et des départs à la retraite (45 ans dans ce secteur). Bien que ne disposant pas d'éléments statistiques de ces mouvements et de leurs destinations, il tient également compte des reconversions (très faibles) des marins pêcheurs vers d'autres activités, notamment, la marine marchande, l'hôtellerie et l'administration. Actuellement, les besoins prévisionnels en formation sont estimés jusqu'à l'horizon 2007.

Le ministère possède ainsi un fichier individuel complet des rôles. Il publie du reste un annuaire statistique ('La mer en chiffres') où sont consignées les principales données statistiques disponibles sur le secteur.

## 2.2 L'EMPLOI ET LE MARCHÉ DU TRAVAIL

- salaires
- productivité
- relations professionnelles.

### 2.2.1 LES SOURCES PUBLIQUES

Plusieurs ministères sont impliqués dans la collecte ou la confection de données statistiques sur l'emploi, le marché du travail et les entreprises. Mais contrairement à la situation qui prévaut pour la formation professionnelle, où le SEFP a un rôle de fédérateur de l'ensemble des opérateurs publics et privés de FP, rien de tel n'existe sur le versant emploi, où la situation apparaît éclatée et non coordonnée.

#### **Le ministère de l'Emploi, des Affaires sociales et de la Solidarité**

Jusqu'à la dernière formation gouvernementale, le ministère regroupait deux départements : la Formation professionnelle et l'Emploi, avec une très faible articulation entre les deux, et un fort déséquilibre des moyens financiers et des ressources humaines. L'actuelle autonomisation relative de la formation professionnelle dans un secrétariat d'État à la Formation professionnelle consacre cette séparation.

**La direction de l'Emploi** est principalement chargée de la stratégie de promotion de l'emploi. Ses attributions sont les suivantes :

- enquêtes spécifiques sur l'emploi ;
- enquêtes d'insertion ;
- études sur l'emploi et la productivité ;
- élaboration des nomenclatures ;
- normalisation de la gestion et régulation du marché du travail.

La direction de l'Emploi ne produit pas elle-même de données statistiques, mais travaille à partir des bases de données qu'elle a constituées à partir des bases disponibles et qu'elle récupère notamment auprès de la direction de la Statistique ou de la CNSS. Elle travaille sur cinq bases de données :

- chômage
- emploi

Dans le domaine de l'insertion, elle a laissé au département de la Formation professionnelle (aujourd'hui SEFP) le soin de réaliser les enquêtes d'insertion. Un travail est actuellement en cours de développement pour implanter un suivi de l'insertion avec le ministère de l'Enseignement supérieur.

#### **L'Agence nationale pour l'emploi et les compétences (ANAPEC)**

Au début des années 1990, avec l'apparition du chômage des diplômés, une nouvelle structure a été mise en place pour accueillir et orienter cette nouvelle population de jeunes en difficulté sur le marché : les CIOPE (Centre d'information et d'orientation pour la promotion de l'emploi – OFPPT), qui ont fonctionné en dehors des bureaux d'emploi, pour assurer la répartition des demandeurs d'emploi sur les diverses mesures offertes. En 2001, l'ANAPEC prend la suite des CIOPE, qui disparaissent, ainsi que les bureaux de placement, au 1er janvier 2002.

L'ANAPEC, contrairement aux CIOPE, a été conçue comme un véritable organe d'intermédiation sur le marché du travail. Elle visait à renforcer sa capacité à intervenir sur le marché des offres d'emplois ordinaires (emplois non aidés, c'est à dire sur contrats communs) et à développer pour cela sa pénétration des entreprises, en organisant un véritable travail de prospection auprès des employeurs, qu'elle considère comme ses 'clients'. En se tournant prioritairement vers l'offre d'emploi, elle souhaitait ne plus se limiter à la fonction sociale de distribution des stages et des formules d'aide à l'insertion ou à la création d'entreprises, qui est demeurée cependant dans ses attributions essentielles. Elle comptait développer une activité de prospection auprès des entreprises, ainsi qu'une véritable fonction de conseil pour la gestion de l'emploi et des compétences au profit de ces dernières. L'ANAPEC avait également la charge de l'embauche internationale.

## 2. STRUCTURES ET MÉCANISMES DE PRODUCTION DES INFORMATIONS SUR L'EMPLOI ET LA FORMATION

Il convient de signaler que le décret de création a limité le champ d'intervention de l'ANAPEC aux emplois qualifiés, selon une approche restrictive du marché du travail. Pourtant l'Agence entend ne refuser 'aucune demande d'entreprise qui recherche un appui pour réussir un recrutement, même pour des emplois peu, voire pas qualifiés'. Il reste que cette restriction laisse en suspens la question de la grande masse des demandeurs d'emploi, qui n'a pas de diplôme ou de formation assurant une quelconque employabilité.

L'absence, jusqu'à la création de l'ANAPEC, d'un véritable service public de l'emploi n'a pas permis au Maroc de disposer des informations régulières et fiables sur l'offre et la demande d'emplois. Malheureusement, cette tâche, même limitée au marché des hautes qualifications, qui avait été confiée à l'ANAPEC, comme celle de mettre en place un observatoire de l'emploi, n'a pas abouti à un système opérationnel. L'existence de l'ANAPEC est actuellement remise en cause, et un projet de restructuration est à l'étude, dont l'objectif serait d'axer l'ANAPEC sur la création d'emploi, notamment l'auto-emploi.

En conséquence, le marché de l'emploi reste largement une 'boîte noire' au Maroc, et pourrait le rester durablement.

### **Le premier ministre, département de la Prévision économique et du Plan**

Au sein de ce département, la direction de la Statistique (DS) est l'organisme national de production de statistiques du Maroc, et publie à ce titre l'annuaire statistique annuel du Maroc. La DS est le noyau du système national d'information statistique dont elle est chargée de promouvoir, de développer et de coordonner l'activité dans le cadre du comité de coordination des études statistiques (COCOES). Elle veille également à l'harmonisation des outils et des méthodes statistiques et à leur bonne utilisation.

La DS a pour mission de réaliser des enquêtes, des recensements et des études dans le domaine démographique,

économique et social. Elle est également chargée de collecter, traiter, et analyser toutes les statistiques produites par le système statistique national, de les organiser en bases de données et d'en assurer la diffusion la plus large.

Dans le domaine de l'emploi, elle est chargée des enquêtes sur la population : recensements de la population (tous les 10 ans) et enquêtes trimestrielles sur l'emploi, qui sont les instruments majeurs de la connaissance de la population active et des grandes structures de l'emploi. Mais la DS réalise aussi d'autres enquêtes dans le champ de l'emploi.

#### ■ **Les recensements de population**

En tant qu'enquête exhaustive sur la population, le recensement fournit la description la plus fidèle des activités économiques de la population en âge de travailler.

Le recensement est effectué tous les 10 ans ; le dernier remonte à 1994 et le prochain aura lieu en 2004. La préparation de ce nouveau recensement offre l'opportunité à tous les utilisateurs d'informations sur l'emploi (tous les ministères, mais en particulier le ministère de l'Emploi et le SEFP) de faire introduire dans le nouveau questionnaire les modifications nécessaires pour une amélioration de leur connaissance de l'emploi et du fonctionnement du marché du travail. Le recensement est la seule source qui permette une description des emplois occupés par les actifs selon la nomenclature détaillée des professions (CITP-88, aménagée par la DS pour le Maroc). La comparaison décadaire 1994-2004 donnera des renseignements précieux sur l'évolution des professions.

Le recensement donne lieu à une publication officielle de la DS, mais il constitue une base de données qui peut fournir de nombreuses informations à partir des exploitations spécifiques que peut réaliser la DS.

#### ■ **L'enquête sur l'emploi**

L'enquête annuelle sur l'emploi, qui est menée par la DS depuis 1976, a été trimestrialisée depuis quelques années, et fournit donc les données sur l'activité,

## STRUCTURES ET MÉCANISMES POUR L'INFORMATION ET LA PRÉVISION DES BESOINS EN FORMATION, QUALIFICATION ET EMPLOI LA FONCTION OBSERVATOIRE AU MAROC

l'emploi et le chômage tous les trimestres, à partir d'un échantillon de 48 000 ménages enquêtés par quart. Limitée au milieu urbain pendant longtemps, l'enquête sur l'emploi est désormais étendue à l'ensemble des milieux urbain et rural depuis 1999. L'enquête sur l'emploi peut donner de nombreuses informations croisées, à la demande de tout utilisateur, notamment sur les professions et les niveaux de formation, mais à un niveau de désagrégation compatible avec la taille de l'échantillon. Le fait de disposer d'une longue série d'enquêtes en fait un outil de premier intérêt pour la connaissance de l'évolution de l'emploi, qui paraît actuellement largement sous-exploité. Cependant, la taille de l'échantillon ne permet pas de disposer de données très détaillées sur les régions.

La révision du questionnaire, qui est couplée avec celle du recensement, autorise des modifications sur demande des utilisateurs.

### ■ **L'enquête sur l'emploi informel**

Il s'agit d'une nouvelle enquête, réalisée en 1999/2000, et dont les premiers résultats ont été publiés en mars 2003. Elle a été réalisée selon la méthode 1-2-3 : (1) on part d'une enquête auprès des ménages, qui permet de repérer notamment les travailleurs ambulants ; (2) on réalise l'enquête auprès de ces unités informelles ; (3) on intègre dans les enquêtes consommation ces travailleurs informels. Une enquête a été menée auprès de 9 000 unités informelles. Des tabulations spécifiques peuvent être réalisées sur demande.

### ■ **L'enquête consommation**

Cette enquête intègre des informations sur la formation des individus.

### ■ **L'enquête sur le niveau de vie des ménages**

Réalisées avec l'appui de la Banque mondiale, les enquêtes LSMS touchaient 3 500 ménages en 1990-91 et 5 000 en 1998-99. Elles comportent des informations sur la formation et l'emploi des individus enquêtés.

### ■ **L'enquête sur les entreprises**

Un recensement économique des

entreprises a eu lieu en 1999. Il donne des informations sur les structures d'emploi et de qualifications.

### ■ **L'annuaire régional**

Sur les données régionales, la DS vient de s'associer au Groupe banques populaires du Maroc pour publier en 2002 un recueil de données sur les régions ('Le Maroc des régions, 2001') qui rassemble des informations de cadrage générales et sectorielles, accompagnées d'une présentation synthétique sur chaque région, 'à même de mettre en évidence les atouts et les spécificités de chaque entité'.

### ■ **Les activités d'harmonisation statistique**

Le comité de coordination des études statistiques (COCOES) ne se réunit plus depuis très longtemps (1960). Une réforme de la loi statistique, qui concerne les règles de diffusion, les obligations, les refus de répondre aux enquêtes, etc., doit intervenir. Il est également prévu la création d'un Conseil national de l'information statistique (CNIS) qui devrait voir le jour en 2003, et permettre la discussion entre producteurs et demandeurs d'informations statistiques.

Le CNIS aurait notamment la charge d'harmoniser les nomenclatures d'emplois et de formation. Cette opération apparaît urgente quand on sait que chaque opérateur a mis au point sa propre nomenclature, sans qu'elle soit nécessairement articulée à une production statistique.

### **La caisse nationale de sécurité sociale (CNSS)<sup>5</sup>**

La Caisse nationale de sécurité sociale possède un fichier individuel des salariés affiliés qui est un instrument utile à la connaissance de l'emploi et des salaires. La direction de l'Emploi du ministère de l'Emploi en fait usage pour réaliser des études sur les salaires. En prenant les précautions d'usage sur l'utilisation statistique de ce genre de fichier, on peut en tirer des informations sur l'évolution de l'emploi et de ses structures.

---

<sup>5</sup> La CNSS n'a pu faire l'objet d'une visite au cours de la mission.

## 2. STRUCTURES ET MÉCANISMES DE PRODUCTION DES INFORMATIONS SUR L'EMPLOI ET LA FORMATION

### **Le ministère de l'Industrie, du Commerce et des Télécommunications**

Le ministère de l'Industrie, du Commerce et des Télécommunications mène annuellement une enquête auprès des entreprises des industries de transformation, dont le nombre a atteint plus de 6 500 entreprises en 2000. C'est l'unique source d'information sur ce secteur à l'échelle nationale. Une enquête thématique est greffée au questionnaire de l'enquête annuelle et porte sur des thèmes d'actualité arrêtés à la lumière des besoins en information identifiés par les opérateurs économiques. Elle a porté en 2000 sur 'la mise à niveau des entreprises industrielles'.

Depuis son lancement au début des années 1980, l'enquête a été progressivement enrichie et améliorée. Le ministère envisage de moderniser le processus de réalisation de l'enquête par la refonte et la décentralisation de cette opération auprès des 29 délégations provinciales.

En 2000, l'opération d'élargissement du fichier des entreprises industrielles a été poursuivie auprès des entreprises industrielles enregistrées au niveau du fichier des patentes. L'emploi figure au nombre des indicateurs retenus, à côté de la production, de la valeur ajoutée, de l'investissement, des exportations, du capital étranger, etc.

### **2.2.2 LES OPÉRATEURS PRIVÉS**

#### **Les bureaux privés de placement**

En matière d'intermédiation sur le marché du travail, il existe des agences de placement privées (dans le domaine des emplois administratifs, il peut s'agir d'une activité secondaire de cabinets de conseil ou d'expertise comptable) et des agences de travail temporaire, avec lesquels l'ANAPEC entendait développer une politique de coopération plutôt que de concurrence. Mais aucune production officielle de données statistiques n'a été réalisée jusqu'ici.

### **La Confédération générale des entreprises du Maroc (CGEM)**

La Confédération générale des entreprises du Maroc, association à but non lucratif, se veut l'expression du dynamisme du secteur privé marocain. Elle entend sensibiliser les opérateurs économiques à l'importance de leur rôle pour l'intégration de l'économie marocaine dans son environnement régional et international. La CGEM considère qu'... 'avec le nouvel ordre économique mondial, marqué par le démantèlement des frontières, l'émergence de nouveaux pôles de croissance, et les innovations technologiques en cascade, l'entreprise se voit dotée de nouvelles missions. A son rôle classique de création de valeurs, s'ajoute celui de répartition des richesses, de formation et d'insertion. L'entreprise devient ainsi un centre sur lequel se cristallisent plusieurs fonctions : économique, sociale et culturelle. Ainsi émerge le concept d'entreprise citoyenne et sociale'.

La CGEM regroupe 24 fédérations sectorielles, huit unions régionales, et neuf commissions permanentes, dont une commission de la formation détachée depuis deux ans de la commission sociale, et des services opérationnels.

Ses missions sont de représenter le secteur privé, d'être un interlocuteur pour les autorités publiques, les acteurs sociaux et les partenaires internationaux dans les diverses commissions, d'établir une dynamique pour le partenariat et l'attractivité de l'investissement international.

La commission formation développe trois axes d'actions :

- l'alphabétisation fonctionnelle ;
- la participation aux organismes de formation, notamment l'OFPPPT ;
- les relations avec les universités.

La CGEM est productrice de quelques études qui donnent lieu à des publications :

- le rapport économique annuel ;
- l'enquête salariale annuelle ;
- la note de conjoncture trimestrielle (ne comporte pas de questions sur l'emploi).

### **Les organisations professionnelles**

Les 24 fédérations sectorielles (liste en annexe) connaissent des niveaux différents d'organisation. Quelques-unes commencent à disposer d'une réelle capacité d'intervention dans les domaines de l'emploi et de la formation. Trois d'entre elles notamment (l'AMITH, l'APEBI, la FNIH) sont parties prenantes d'un important projet de mise à niveau de la formation professionnelle de l'Union européenne dans les secteurs du textile-habillement, du tourisme et des nouvelles technologies de l'information et de la communication, qui doit commencer ses activités en 2003. On donnera ci-dessous un aperçu des capacités de production de données de l'AMITH.

### **L'Association marocaine des industries du textile et de l'habillement (AMITH)**

L'importance du secteur du textile-habillement pour le Maroc est connue : il est le second secteur de l'industrie manufacturière après l'agroalimentaire, et en particulier le premier employeur (40% des emplois), le premier exportateur (13,1%), le premier investisseur (12,6%), et le premier créateur d'entreprises (3,3%). Il traverse une crise depuis trois années. Il emploie 196 000 personnes dont 62% de femmes.

Le diagnostic du secteur développé lors de l'identification du projet de l'Union européenne fait ressortir que les conditions de faisabilité des objectifs de la stratégie de secteur ne sont pas réunies, pour diverses raisons. La première est qu'il n'y pas de programme de mise à niveau national.

L'AMITH engage des actions en utilisant les moyens à sa disposition et grâce à l'aide de bailleurs de fonds. Cependant une stratégie d'ensemble reste encore à établir afin d'éviter de continuer à travailler dans l'urgence et d'éviter une perte d'efficacité due à l'incapacité des entreprises à monter les différents dossiers de financement.

La capacité de pilotage de l'AMITH est limitée au regard de l'ampleur des projets et actions à mener de front. Une restructuration s'impose au sein de l'organisation et la dynamique régionale qui s'instaure est favorable, mais demeure le fait de quelques-uns au niveau hiérarchique le plus élevé.

L'AMITH reconnaît que la connaissance des besoins de formation n'a jamais été réalisée que ponctuellement, et qu'elle manque sérieusement de données pour un pilotage de la stratégie. Cette dernière est liée à la nécessité urgente de passer de la situation de sous-traitance pour aller vers le produit fini, avec trois objectifs : passer de la sous-traitance à la co-traitance, accroître la différenciation vers des produits à plus forte valeur ajoutée, accroître la réactivité, en fournissant à court terme et en jouant la carte de la flexibilité.

L'AMITH n'est pas encore véritablement un centre producteur de données sur l'emploi et la formation. Mais elle entend se doter d'un observatoire du textile, avec des projets de plate-forme d'e-learning, de formation classique, et de formation sur computer. Elle mène dans ce cadre une étude des besoins auprès de l'ensemble de ses membres (700 entreprises sur un total de 1 400, regroupant 80% des effectifs et 90% des exportations).



## **3. ÉVALUATION DU SYSTÈME EN PLACE**

# 3

Il y a lieu de noter d'emblée que la production de données sur l'emploi et la formation qui vient d'être décrite dans le chapitre précédent ne relève pas d'un véritable système, mais qu'elle est au contraire le produit d'une juxtaposition de producteurs (et d'utilisateurs) habitués à élaborer chacun pour son propre compte et dans le cadre de ses compétences les informations dont il a besoin. On parlera tout de même de système dans les pages qui suivent, essentiellement par commodité de langage.

Toutefois, la production est loin d'être négligeable en quantité et en qualité. C'est cependant sur la question de la synergie à développer entre partenaires que se situent les enjeux les plus lourds de conséquences. Le Maroc se situe à un stade de la production de données sociales qui ne correspond plus aux impératifs d'une économie qui se veut ouverte et aux défis auxquels la confronte la compétitivité internationale.

### **3.1 POINTS FORTS ET POINTS FAIBLES DE LA PRODUCTION ACTUELLE DE DONNÉES**

#### **3.1.1 POINTS FORTS**

Le principal point fort de la situation actuelle est l'existence de nombreux producteurs habitués à fournir des données statistiques régulières. La plupart des départements ministériels possèdent des services d'études qui entretiennent depuis plus ou moins longtemps des fichiers pouvant, sous réserve d'inventaire précis, constituer une mine d'informations. Et certains outils statistiques fonctionnent dans des conditions tout à fait satisfaisantes.

Surtout, le système national de statistique de la DS constitue le pivot de la production de données sociales. Les recensements et les enquêtes sur l'emploi fournissent l'information de base sur la population, la population active, l'emploi et le chômage, mais aussi sur les structures de l'emploi (par sexe, âge, niveau de formation,

## STRUCTURES ET MÉCANISMES POUR L'INFORMATION ET LA PRÉVISION DES BESOINS EN FORMATION, QUALIFICATION ET EMPLOI LA FONCTION OBSERVATOIRE AU MAROC

secteur, profession, statut dans la profession, etc.) dans des conditions de qualité incontestable. Outre sa fiabilité, cette production est régulière, et les séries constituées peuvent offrir la base d'un important travail comparatif sur les évolutions de nombreux paramètres de l'emploi et de la formation. Bien entendu, des améliorations peuvent être apportées, notamment pour mieux prendre en compte des aspects nouveaux du fonctionnement du marché du travail, par exemple les situations particulières d'emploi dues à l'accroissement de la flexibilité de la gestion des RH dans les entreprises et à la multiplication des contrats de travail spécifiques ou précaires. Les efforts nouveaux réalisés en direction du secteur informel (avec une enquête récente) marquent un pas important en direction de la connaissance d'un secteur qui occupe une place réelle dans l'économie nationale et qui a été jusqu'ici trop négligé.

La connaissance de la formation professionnelle est également bien développée au Maroc, notamment sur le versant 'offre de formation'. La position fédératrice du SEFP, qui centralise toutes les données sur l'offre en provenance de tous les opérateurs de formation professionnelle, publics ou privés, est un facteur favorable à la constitution d'une information fiable, complète, diversifiée, qui peut être déclinée à tous les niveaux territoriaux souhaitables (national, régional, provincial, local). Les séries constituées sont aussi une source potentielle pour la compréhension des politiques menées et de leurs effets sur le marché du travail.

Il faut noter que le SEFP développe depuis de nombreuses années un double outil spécifique pour la connaissance du rendement externe du système marocain de formation professionnelle : les enquêtes d'insertion et les enquêtes de cheminement. Réalisée à partir d'échantillons importants, cette production de données offre une base de grand intérêt sur le suivi des performances d'insertion des filières de formation. On reviendra plus loin sur les insuffisances de cet instrument, mais il demeure que sa régularité offre la

matière d'une connaissance importante des relations que la formation professionnelle entretient depuis des années avec le marché du travail.

### 3.1.2 POINTS FAIBLES

Le système en place présente des faiblesses importantes qui nuisent fortement à l'usage que l'on peut tirer de ses productions. On relèvera ici plusieurs des faiblesses qui touchent aux diverses données, mais on traitera plus loin de celles qui résultent de la non-intégration du système, c'est-à-dire de son caractère non-articulé.

#### Quelques questions conceptuelles

##### *Adéquation formation emploi*

Le marché du travail est le lieu où se rencontrent offre et demande de compétences, où s'articule la formation et l'emploi. Les relations entre les deux termes de ce couple sont reconnues universellement comme complexes<sup>6</sup>. Or la plupart des acteurs et responsables au Maroc paraissent imprégnés d'une vision très simplificatrice de cette relation, sous la forme d'une adéquation terme à terme (bijective) entre les formations (professionnelles) et les emplois. On peut en prendre pour preuve la 'Nomenclature des filières de la formation professionnelle' (publiée en juin 2002), qui définit chaque filière de formation (c'est-à-dire chaque spécialité fine ou détaillée, correspondant à un programme ou un référentiel de formation) par le descriptif d'un emploi et un seul, si bien qu'en définitive, cette nomenclature de formations n'est rien d'autre qu'une nomenclature d'emplois relativement détaillée. Il est parfaitement compréhensible que les formations visent des compétences professionnelles spécifiques, bien définies par rapport à un processus productif, et donc centrées sur un emploi type. Mais s'agissant de formations initiales pour les jeunes, donc ayant vocation à leur permettre des évolutions dans leur métier ou une capacité d'adaptation aux transformations

<sup>6</sup> Un ouvrage déjà ancien qualifiait la relation formation emploi 'd'introuvable' (Lucy Tanguy, *L'introuvable relation formation emploi*, La documentation française, 1986).

### 3. ÉVALUATION DU SYSTÈME EN PLACE

des processus productifs et des organisations du travail, il est plus étonnant qu'elles continuent à être définies par des emplois et non des champs professionnels visant des domaines fonctionnels de compétences plus que des emplois précis, même s'il s'agit d'emplois types. Le danger de ce genre d'approche est de figer la problématique de l'analyse des besoins en formation dans des termes irréalistes par rapport au fonctionnement réel du marché et de la gestion des emplois dans les entreprises.

La plupart des acteurs publics et privés au Maroc sont à la recherche de l'adéquation formation emploi, et ce vocable largement utilisé par un grand nombre d'acteurs mériterait d'être précisé quant au fond. Sans doute serait-il nécessaire de préciser ce qu'on cherche à faire. Si l'on admet que piloter le système de formation (ambition notamment du SEFP) revient à savoir réguler ce système, on peut admettre également que la régulation comporte deux catégories de problèmes bien séparés : la régulation qualitative du système, qui porte sur le contenu des filières (le profil de compétences) et qui conduit à chercher à fabriquer des référentiels qui permettront aux formés de posséder les véritables compétences qu'attendent les professionnels dans les entreprises, et la régulation quantitative qui consiste à déterminer quels profils il convient de former dans quelles quantités et dans quels endroits, c'est-à-dire la structuration de l'offre de formation et sa localisation.

#### *Les besoins de l'économie ou des entreprises*

Ces questions reviennent à considérer qu'une autre notion mériterait d'être clarifiée : celle des besoins de l'économie ou des besoins des professionnels. Elle correspond strictement aux deux aspects de régulation désignés ci-dessus : les besoins se déclinent en besoins qualitatifs et quantitatifs. Force est de reconnaître qu'on peut s'armer plus facilement pour résoudre les problèmes qualitatifs que les problèmes quantitatifs. L'approche par compétences, par exemple, est une méthodologie adaptée à la saisie des

besoins en compétences qualitatifs (qu'est-ce que tel formé doit savoir-faire pour être considéré comme employable ?). Par contre, tenter d'analyser les besoins quantitatifs (combien faut-il former ? dans quoi faut-il former ? où faut-il former ?) demande d'aborder les redoutables problèmes de fonctionnement du marché du travail.

On prendra pour exemple le cas des formations préparées au sein d'un centre de formation récent (l'ESITH, école d'ingénieurs du textile-habillement). Les professionnels réunis dans l'AMITH constatent que le taux d'insertion des formés est bon, mais que ces formés ne viennent pas chez eux. Ce qui soulève deux questions : où sont-ils donc employés ? et pourquoi ne viennent-ils pas dans les industries pour lesquelles on les a formés ? Ces simples questions mettent aux prises avec le fonctionnement du marché du travail : être formé dans un domaine n'interdit pas au lauréat de tenter de se faire embaucher dans un autre domaine, s'il peut prouver à l'employeur qu'il possède les compétences utiles. Réciproquement, aucun employeur n'est tenu de recruter sur un poste d'aide comptable un formé pour l'emploi d'aide comptable, si l'organisation du poste est telle qu'un formé en secrétariat (ou une autre filière) parvient parfaitement à donner satisfaction. Quant au pourquoi de cette 'fuite', elle peut être due à des questions de salaires, de conditions de travail ou d'autres éléments que seule une étude monographique peut permettre de clarifier.

Un autre écueil classique de la satisfaction des 'besoins de l'économie' est le décalage d'horizon temporel entre prévisions des besoins et temps de production des formés. Compte tenu du fait qu'il faut plusieurs années pour mettre en place de nouvelles formations ou augmenter (ou diminuer) les flux dans les diverses filières, et que la plupart des employeurs sont incapables de chiffrer précisément leurs besoins au-delà du court terme (selon l'état des carnets de commande), ajuster l'offre aux besoins réclame une autre approche que ne le laisse supposer la vision 'adéquationniste'.

## STRUCTURES ET MÉCANISMES POUR L'INFORMATION ET LA PRÉVISION DES BESOINS EN FORMATION, QUALIFICATION ET EMPLOI LA FONCTION OBSERVATOIRE AU MAROC

### *L'insertion*

Il s'ensuit des questions concernant la notion d'insertion. Les enquêtes d'insertion et de cheminement du SEFP (et de l'OFPPPT) sont fortement centrées sur un seul indicateur, le taux d'insertion, et cette option résulte de la vision

'adéquationniste'. En limitant l'étude de l'insertion à la mesure quantitative d'un taux, on laisse supposer que l'insertion se fait essentiellement dans le type d'emploi 'adéquat' (visé par la formation). Du coup, on s'interdit de voir dans quelle mesure les formés dans une filière s'emploient dans des professions qui sont différentes de celles prévues. On ne peut donc répondre à la question posée plus haut par les professionnels du textile : où vont les lauréats (dans quelles professions, quels emplois) ? On ne peut comprendre non plus quel usage les entreprises font des formés.

### *Les nomenclatures*

La question des nomenclatures, principalement celle des emplois (ou des professions), est fréquemment soulevée par les responsables de la production de données sociales au Maroc. Ils déplorent non seulement la multiplicité de ces nomenclatures (chaque département a la sienne : le SEFP, la direction de l'Emploi, la DS, l'ANAPEC qui est chargée d'en confectionner une nouvelle, etc.) mais aussi le fait que la non-articulation entre la nomenclature des formations et celle de la DS (qui permet d'avoir des données statistiques sur les emplois) ne permettrait pas de connaître les besoins de formation. Si l'on entend par-là qu'il faudrait disposer de statistiques sur l'emploi selon la nomenclature des formations (dont on a vu qu'elle cache une nomenclature d'emplois), pour pouvoir savoir 'exactement' quels sont les volumes d'emploi et leur évolution qui correspondent aux formations produites, cela résulte d'une perspective erronée de la relation entre formations et emplois.

La question des nomenclatures d'emplois reste posée au Maroc, c'est-à-dire de leur harmonisation et de leur

'opérationnalisation', mais une telle question ne peut recevoir de solution que collective et concertée, grâce à un processus de discussion technique au plus haut niveau. Le cadre du futur CNIS peut se révéler parfaitement adapté pour résoudre cette question essentielle.

### **Une production de données sociales déséquilibrée entre l'emploi et la formation**

Le Maroc produit des données nombreuses et de qualité satisfaisante sur la formation (notamment l'offre et le rendement externe), qui peuvent être encore enrichies et améliorées, mais manque sérieusement d'éléments sur l'emploi et le marché, en dehors des principaux paramètres caractérisant la population active. Les retards enregistrés par l'ANAPEC dans la mise en place de son système statistique, l'absence d'un véritable service public d'intermédiation sur le marché du travail, capable d'intervenir sur l'ensemble des niveaux de qualification, privent le pays d'une connaissance de l'offre et de la demande d'emploi sur le marché.

Les mesures prises en faveur de l'emploi ou de l'insertion des jeunes dans l'emploi salarié ou par la création d'entreprises manquent de visibilité statistique.

Les études sectorielles sont également déficientes. Les premières sont l'affaire d'opérations ponctuelles et non d'un appareil régulier. Les approches sectorielles de l'emploi et de la formation n'ont pas été reconduites depuis quelques années, et beaucoup de données sont aujourd'hui obsolètes.

C'est également la connaissance des entreprises qui est insuffisante, sur le plan statistique (quelle évolution de la population d'entreprises ?), et sur le plan des comportements dans les domaines de la gestion des RH : recrutement, mouvements de main-d'œuvre, promotions, mobilité interne et externe, politiques salariales, etc.

#### **Des données régionales peu développées**

Au niveau régional (ou provincial), les données statistiques sont rares ou ne sont pas disponibles au niveau territorial requis. La situation comporte un double aspect. Pour les administrations déconcentrées, l'information peut exister, puisqu'elle est souvent transmise au niveau central pour consolidation nationale, mais elle n'est pas mise en forme au niveau régional, faute d'organisation et/ou de moyens. Elle pourrait donc en principe être facilement établie. Pour les données d'enquêtes par sondage, comme l'enquête emploi, le taux de sondage peut interdire la publication de données régionales statistiquement significatives au niveau de désagrégation où elles pourraient être nécessaires. Cette difficulté n'est pas surmontable.

#### **Une production brute de données statistiques, mais peu d'analyses**

Si la production de données sociales est relativement abondante, elle se présente essentiellement sous la forme de collections de tableaux, rarement accompagnés de commentaires. Les concepts utilisés, les raisons qui fondent l'adoption de tel ou tel indicateur sont rarement explicités. Quant aux commentaires qui sont parfois proposés, ils s'avèrent la plupart du temps une simple lecture des tableaux.

Cette production de données brutes procède souvent de choix particuliers par rapport à la base de données existante dont ils sont extraits, et n'offrent pas nécessairement les modes de présentation les plus adaptés à certains types d'utilisateurs. On peut citer le cas des données de l'enquête sur l'emploi publiées par la DS : les tableaux, bien que nombreux, ne portent pas sur toutes les variables contenues dans l'enquête ou ne donnent les valeurs qu'en pourcentage et non en effectifs. Cependant, dans le cas de la DS, le problème est mineur dans la mesure où la DS est habilitée et équipée pour répondre à toute demande de traitement spécifique des données des enquêtes qu'elle réalise, sous réserve de la validité statistique de la demande (et

éventuellement le paiement du service). Pour d'autres producteurs de données (publics ou privés), la question d'un traitement de la base de données détenue pourrait poser des problèmes plus épineux (autorisation officielle, capacité technique de traitement, etc.).

Le problème majeur du système actuel est la quasi-absence d'analyses des données produites, et l'inexistence d'études d'évaluation. Les producteurs ne se livrent pas eux-mêmes à la rédaction de documents qui proposeraient une réflexion sur les informations qu'ils détiennent et perdent ainsi l'occasion de capitaliser en interne un ensemble d'informations et de méthodologies qui devraient leur permettre de mieux anticiper les besoins. En particulier, on est très peu éclairé sur les comportements des agents ou des organismes intervenant sur le marché de l'emploi ou de la formation. Comment l'offre de formation a-t-elle évolué depuis 10 ans? Dans quels domaines se développe-t-elle le mieux? Où enregistre-t-elle ses meilleures performances? Comment évolue le marché des hautes qualifications? Quels sont les résultats des mesures prises en faveur des jeunes? Une série de questions restant sans réponse si l'on ne fait pas de traitement spécifique et approfondi des données dans une perspective analytique.

#### **Une faible incidence sur l'aide à la décision**

Il semble que la plupart des données produites ne soient pas articulées à la prise de décision. Ceci est visible de deux manières : certaines données produites en tant qu'éléments de planification (comme les taux d'insertion) ne sont pas vraiment prises en compte dans la régulation du système, et ceux qui doivent prendre des décisions manquent des données qui leur seraient nécessaires. Il y a donc un découplage important entre production de données et prise de décision.

Il n'est pas certain par ailleurs que l'utilité de l'information soit clairement perçue par tous les décideurs ou alors de manière balbutiante, ou encore qu'elle soit bien acceptée quand elle est perçue. En effet, la

## STRUCTURES ET MÉCANISMES POUR L'INFORMATION ET LA PRÉVISION DES BESOINS EN FORMATION, QUALIFICATION ET EMPLOI LA FONCTION OBSERVATOIRE AU MAROC

prise de décision peut résulter de mécanismes traditionnels, de circuits établis depuis de longues années, dans lesquels l'information 'objective' d'un appareil statistique même bien conçu apparaît plutôt gênante ou perturbatrice.

### **Les compétences des ressources humaines chargées des études**

Cette question est posée pour mémoire, la mission n'ayant pas eu l'opportunité de la traiter comme il conviendrait. On peut toutefois indiquer qu'il serait sans doute nécessaire d'effectuer une revue complète des RH travaillant dans les services d'études des organismes producteurs de données, afin d'en analyser les capacités et les manques éventuels et de proposer des actions de soutien et/ou de remédiation.

## 3.2 PROBLÈMES INSTITUTIONNELS ET RELATIONS INTER-INSTITUTIONNELLES

### **Faible intégration interne dans les départements de la production de données**

On a déjà signalé que l'intégration des données sur la formation entre les différents opérateurs de formation sous tutelle de divers départements ministériels s'effectue dans de bonnes conditions. Le SEFP parvient à centraliser et à homogénéiser la présentation des données sur l'offre de formation et des aspects de son fonctionnement (comme l'orientation).

Alors qu'il est clair que la régulation du système de formation, les politiques de promotion de l'emploi, la gestion du marché du travail, etc., demandent de rapprocher sans cesse les données sur la formation et celles sur l'emploi, la production de données interne aux ministères est parfois restée fortement cloisonnée. Le cas le plus flagrant est celui de l'ancien ministère de l'Emploi, de la Formation professionnelle, des Affaires sociales et de la Solidarité, dont le département Formation et le département Emploi n'ont guère coopéré pour la

production de données, puisque chacun d'eux a bâti sa propre nomenclature des emplois, visant l'implantation d'un observatoire à son niveau.

Une analyse plus systématique des situations, département par département, ferait sans doute ressortir qu'il existe de fortes disparités entre producteurs, sur le plan des moyens, de l'importance et des compétences des RH (DS, artisanat et pêches, emploi et formation) chargées de gérer les fichiers et de produire les données. Leur capacité à susciter les contacts techniques nécessaires à l'amélioration des produits finaux est sans doute très inégale. On note par exemple que la DS est faiblement sollicitée par les autres départements ministériels sur des questions qui les concernent pourtant de près : il y a peu de demandes d'exploitations spécifiques à partir des fichiers détenus par la DS, comme il y a peu de départements prompts à manifester leur souhait de modifier certaines questions du questionnaire adressé à la population active.

La nouvelle configuration gouvernementale, qui crée un SEFP séparé, risque de ne pas favoriser l'intégration des approches de ces deux départements, et de leur production d'information.

### **Beaucoup d'instances de concertation, mais peu de discussions sur le fond**

Si l'on examine le fonctionnement des départements ministériels, on découvre qu'il existe de nombreuses commissions et instances de concertation (dont il faudrait dresser un inventaire complet) où beaucoup d'acteurs sont regroupés (et notamment les partenaires sociaux) pour donner leur avis dans leurs domaines de compétence.

Cette situation apparemment favorable peut recouvrir un système relativement inefficace. D'une part, certaines commissions ne se réunissent jamais (le COCOES) ou ne se réunissent plus (telle la Commission nationale de la formation professionnelle). D'autre part, certaines commissions n'ont finalement qu'un rôle

### 3. ÉVALUATION DU SYSTÈME EN PLACE

formel, leur avis étant rarement pris en compte, ce qui est probablement le cas des commissions provinciales de la formation professionnelle. La multiplication des instances de coordination ou de consultation peut aussi contribuer à vider de leur substance les réunions organisées à cet effet.

On peut également s'interroger sur l'existence de débats sur le fond ou sur la portée des interventions. Par ailleurs, ces instances sont-elles des lieux où les problèmes techniques relatifs à la production de données peuvent être débattus ? On peut se retrouver dans un système bloqué où la conscience des problèmes techniques qui se posent est faible ou inexistante, et quand elle existe, elle n'est pas en mesure de trouver des solutions ou de proposer des démarches réelles et efficaces. On citera une fois encore la question des nomenclatures d'emplois, qui reste à ce jour sans solution.

#### **Des partenaires sociaux présents mais insuffisamment outillés**

Les partenaires sociaux sont invités à participer à de nombreuses commissions à tous les niveaux territoriaux (local, provincial, régional, national). Pourtant, leurs interventions peuvent difficilement s'appuyer sur des données, pour la production desquelles ils ne sont pas outillés. Du côté patronal, la plupart des fédérations sont dans une phase de renforcement pour tenter de définir et d'animer des stratégies sectorielles dans lesquelles les questions liées à l'information sociale ne sont encore ni une priorité ni un élément intégré.

### **3.3 LA PRODUCTION D'INFORMATIONS AU MAROC : LE STADE 'INSTITUTIONNEL'**

Au cours des dernières décennies, les pays développés ont mis en place des dispositifs d'observation, sous différentes formes institutionnelles et d'organisation, visant tous à fournir des analyses utilisées comme outils d'aide à la décision par les décideurs actifs dans le champ du marché

du travail. Ces dispositifs ont connu une évolution importante dans leur conception, leurs objectifs, leur forme d'organisation et les priorités accordées à la production des informations.

L'ETF considère que cette évolution est passée par plusieurs phases de dispositifs d'observation.

- **Phase informelle** : dans ce contexte, il n'existe aucun organisme chargé de produire systématiquement l'information sur le système formation-emploi. Les informations disponibles sont de faible qualité et proviennent majoritairement des registres administratifs des programmes de formation et d'emploi. Quelques études sont élaborées, mais elles sont sporadiques, ne possèdent aucun plan préétabli et ne répondent pas à des besoins exprimés par les acteurs du système.
- **Phase institutionnelle** : un ou plusieurs organismes, à l'intérieur ou à l'extérieur des ministères, sont chargés de faire un suivi systématique des évolutions du marché du travail et/ou de la formation. Leur domaine d'observation est normalement restreint. Il n'existe aucune coordination entre les principaux acteurs du système de formation et de l'emploi, ni non plus entre les organismes producteurs de l'information. L'information produite n'est pas amplement diffusée. Le format sous lequel l'information est produite n'en facilite pas l'utilisation par les acteurs décideurs.
- **Phase réseau** : il y a un réseau permanent et institutionnalisé de coordination entre les organismes producteurs d'informations et les acteurs clés du système de formation-emploi. Les informations sont largement distribuées et diffusées et les acteurs s'en servent pour prendre leurs décisions.

La plupart des dispositifs d'observation des pays européens sont à cheval entre la phase institutionnelle et la phase réseau. Ils se heurtent à plusieurs difficultés : faire travailler ensemble des institutions qui n'ont pas été prévues pour être coordonnées ; articuler les niveaux

STRUCTURES ET MÉCANISMES POUR L'INFORMATION ET LA PRÉVISION DES  
BESOINS EN FORMATION, QUALIFICATION ET EMPLOI  
LA FONCTION OBSERVATOIRE AU MAROC

national, régional et local ; intégrer les informations que les acteurs produisent au niveau local, etc.

L'examen de la situation du système de production de données sociales qui prévaut actuellement au Maroc permet de le situer dans la phase 'institutionnelle' : existence de plusieurs organismes chargés

de produire des données sur l'emploi et la formation avec une grande faiblesse sur le suivi systématique du marché du travail, mais présentant chacun un domaine restreint d'observation, une information produite faiblement diffusée, et un mécanisme de prise de décision faiblement dépendant d'un système d'analyse partagée par et avec les autres acteurs.



## **4. LE RENFORCEMENT DE LA FONCTION D'OBSERVATION DE L'EMPLOI ET DE LA FORMATION AU MAROC**

# 4

Le Maroc souhaite depuis quelques années se doter d'un système d'observation de l'emploi et de la formation qui soit en prise avec les transformations économiques et sociales qu'impliquent l'ouverture de son économie et l'intégration dans la zone de libre-échange avec l'Europe.

Un projet basé sur la mise en place d'un système d'observation centralisé avec des branches régionales a été étudié dans les années 1990, mais n'a pas abouti. Le SEFP a présenté récemment un projet limité à l'espace régional de Casablanca, et semble orienter aujourd'hui sa demande vers la mise en place d'outils d'observation au niveau des secteurs. On examinera successivement l'actuel projet marocain, le contexte de changements duquel émerge cette demande d'observatoire, que l'on confrontera aux aspects incontournables d'une fonction d'observation emploi formation, avant de proposer une série de recommandations pour une stratégie de

mise en place et de développement d'une fonction d'observation.

### **4.1 LA DEMANDE DES RESPONSABLES MAROCAINS**

Au cœur de la demande formulée par le SEFP se trouve la connaissance des besoins en formation, c'est-à-dire la nécessité de disposer d'un instrument d'information qui permette d'assurer une régulation opérationnelle du système de formation au service des objectifs de développement du pays. Cette demande s'explique par la méconnaissance du domaine de l'emploi au Maroc. Après la mise en place d'un système de formation professionnelle au début des années 1980, le Maroc a fait fonctionner un système de planification de la formation reposant sur deux outils : les études sectorielles et les enquêtes sur l'insertion (à court et moyen terme). Ce système est devenu progressivement obsolète.

## STRUCTURES ET MÉCANISMES POUR L'INFORMATION ET LA PRÉVISION DES BESOINS EN FORMATION, QUALIFICATION ET EMPLOI LA FONCTION OBSERVATOIRE AU MAROC

Les études sectorielles demandent des moyens importants et ne sont donc menées que ponctuellement. L'information produite vieillit très vite, et ce d'autant plus que le contexte économique change, la mondialisation pesant très fort sur toutes les économies en développement. D'autre part les secteurs eux-mêmes ne se sont pas dotés d'outils leur permettant de disposer d'éléments quantitatifs et qualitatifs de gestion de leurs ressources humaines. Quant aux études d'insertion, il n'est pas certain qu'elles aient jamais été un guide pour la décision, car le système de formation évolue davantage en fonction du lobbying des entreprises et des contraintes internes que des paramètres du marché, par ailleurs plutôt mal connu au Maroc, et elles sont devenues une production routinière favorisant l'autosatisfaction.

Il faut ajouter que d'autres projets d'observatoires ont été évoqués ici ou là : la direction de l'Emploi était-elle sur les rangs, l'ANAPEC également s'est vue confier la mission de mettre en place un observatoire du marché du travail.

### 4.1.1 LE PROJET ANCIEN : LE COUPLE CELFE/OREFC

À la demande du ministère de l'Emploi, de la Formation professionnelle, du Développement social et de la Solidarité (MEFPDSS), une étude approfondie confiée à un consultant français a été finalisée en 1998. Cette étude rappelait, de la façon suivante, la nature de la demande.

Le MEFPDSS s'était engagé dans un processus de mise en place et de consolidation du système de pilotage du secteur. Le dispositif mis en place depuis les années 1980 comprenait notamment :

- sept études régionales ;
- 16 études sectorielles ;
- l'instauration d'une enquête permanente sur l'insertion.

Ces productions ont nourri la réflexion et guidé les orientations du ministère dans les domaines des programmes, des filières, et de l'accueil.

Le projet de mise en place d'un observatoire régional emploi formation de Casablanca (OREFC) s'inscrivait dans la poursuite de la consolidation des acquis et était originellement conçu avec pour missions : la collecte, le traitement, et la diffusion de l'information. La version la plus récente du projet semble limitée à cette dernière.

Il avait été décidé par ailleurs de créer au niveau national le Centre d'études liaisons formation-emploi (CELFE), qui aurait eu pour objectif la réalisation des études et des recherches nécessaires pour la planification, le pilotage, le développement et l'évaluation du système national de formation professionnelle. Ses missions étaient les suivantes :

- étudier et déterminer les besoins en formation professionnelle, pour toutes les filières de formation, dans l'ensemble des secteurs et des branches d'activités économiques et des groupes de professions et d'emplois qualifiés ;
- analyser en détail les compétences professionnelles requises par les diverses professions et métiers et élaborer les documents référentiels nécessaires à la mise en place des programmes de formation ;
- évaluer la qualité de la formation professionnelle à travers le suivi de l'insertion et du cheminement des lauréats et les études de satisfaction des employeurs.

L'OREFC était donc conçu comme le premier maillon d'un réseau d'observatoires régionaux de l'emploi et de la formation articulé à un organisme national, le CELFE.

Dans la synthèse, l'étude concluait que la mise en place d'un OREFC devait répondre à un triple questionnement :

- des services déconcentrés du ministère : ajuster au mieux l'offre de FP aux besoins du marché de l'emploi ;
- des organismes de formation : optimiser l'offre pour faciliter l'insertion ;
- des entreprises et des lauréats : disposer de la main-d'œuvre qualifiée nécessaire, trouver la formation professionnelle offrant la meilleure chance d'insertion.

#### 4. LE RENFORCEMENT DE LA FONCTION D'OBSERVATION DE L'EMPLOI ET DE LA FORMATION AU MAROC

L'OREFC se voyait attribuer deux fonctions :

- une fonction d'intermédiation : entre décideurs et financeurs publics, entre offreurs de formation, entreprises et usagers de la formation ; ainsi qu'entre les niveaux d'analyse et de décision macroscopique et les niveaux de l'action et de la demande locale ;
- une fonction d'aide à la décision dans le champ de la formation professionnelle :
  - pour les services déconcentrés du ministère, en matière de choix et de réorientation des programmes et des crédits ;
  - pour les organismes de formation, en vue d'améliorer leur réactivité aux attentes des services déconcentrés, des entreprises et des stagiaires ;
  - pour les entreprises, afin de leur permettre de trouver des réponses en matière de plan de formation et de recrutement.

Le projet proposait une structure régionale ayant trois missions.

- Information : recueillir l'information produite par les ministères formateurs et l'ensemble de la production du CELFE ; la mettre sous une forme accessible aux non-professionnels ; la diffuser largement. Produits : référentiel des centres de FP, base de données sur l'offre de formation ; fichier des lauréats, un service de renseignements en ligne ou face à face ; et à moyen terme, une base de données image sur les métiers.
- Études : régionalisation et exploitation d'études existant au niveau national, comme l'enquête d'insertion, les portraits secteurs du CELFE ; exploitation d'un outil commun de suivi de la relation emploi-formation ; capacité à élaborer, commanditer et suivre des études régionales ou locales affinant au niveau régional les référentiels nationaux de compétences et de formations élaborés par le CELFE. Produits : enquête régionale de l'insertion des lauréats et programme régional d'études, puis outil de mise en relation emploi-formation et son exploitation.

- Centre de ressources : lieu qui favorise le changement de mentalités des salariés et des entrepreneurs dans le contexte d'une économie mondialisée. Produits : mise à disposition de l'information, animation, diffusion.

Le positionnement institutionnel recommandé était celui d'un service de la direction régionale de la FP et d'un relais régional du CELFE, bénéficiant de la plus large autonomie administrative et financière possible. Le programme d'action, le budget de fonctionnement et les modalités de suivi et d'évaluation seraient définies par lettre de mission co-signée du délégué régional de la FP et du directeur de la planification de la FP. L'OREFC serait de plus doté d'un conseil de développement et d'un comité scientifique.

Ce projet présentait une cohérence d'ensemble due à un partage des tâches entre le niveau central/national (le CELFE), doté d'une réelle capacité d'étude et d'analyse, capable de concevoir des méthodologies appropriées et d'en assurer la mise en œuvre, et le niveau régional, plus tourné vers l'adaptation régionale d'outils nationalement élaborés, et chargé de l'interface avec les utilisateurs (entreprises et familles).

##### 4.1.2 LE PROJET RÉCENT : L'OREFC

Le projet de CELFE ayant été finalement abandonné, le SEFP a présenté un projet d'OREF limité à la région de Casablanca.

L'OREFC aurait trois missions (phase d'étude validée le 21 octobre 1998) :

- l'information sur la formation et l'emploi ;
- les études-expertises ;
- la fonction de centre de ressources.

L'OREFC devrait livrer les produits suivants (phase d'étude validée le 7 avril 1999 et le 27 octobre 1999) :

- répertoire des centres de formation professionnelle, fichier des lauréats,

## STRUCTURES ET MÉCANISMES POUR L'INFORMATION ET LA PRÉVISION DES BESOINS EN FORMATION, QUALIFICATION ET EMPLOI LA FONCTION OBSERVATOIRE AU MAROC

- base image sur la connaissance des métiers ;
- enquête régionale sur l'insertion des lauréats, programme régional d'études, base de données sur la relation formation emploi ;
- édition et diffusion des produits de l'OREFC et animation de rencontres sur le sujet.

La proposition définit l'OREFC comme un service dépendant de la délégation régionale du centre et relais régional du CELFE. Il a deux structures de concertation.

- Le conseil de développement est chargé de participer à l'élaboration et à la validation du programme annuel de l'observatoire. Il est composé des représentants régionaux des départements chargés de l'emploi, de la statistique et du commerce, de l'industrie, de l'artisanat, de l'intérieur, et des représentants des fédérations et des chambres professionnelles au niveau de la région.
- Le conseil scientifique est chargé d'assurer la qualité scientifique des travaux de l'OREFC, de valider le rapport annuel de la mission études et de conseiller le comité de développement. Il est composé des représentants des départements de la formation professionnelle et de l'emploi, d'universitaires et d'experts du monde économique.

Le budget d'investissement de l'OREFC (en 1999) est estimé à 850 000 DH, et le budget de fonctionnement à 770 000 DH, hormis les salaires du personnel.

Ce projet reprend sans grand changement le projet d'OREFC, mais il est entièrement découplé du CELFE, même s'il y est fait une brève allusion. De ce fait, la cohérence de l'ancien projet disparaît.

En effet, le projet récent réduit à l'OREFC n'a guère de capacité à produire des éléments nouveaux dans la connaissance des données régionales de l'emploi et de la formation, s'il n'est pas appuyé sur une véritable capacité méthodologique à concevoir les types d'études de dimension

régionale les plus complémentaires aux éléments déjà disponibles ou aisément disponibles, sachant que la formation professionnelle dispose déjà de la base de données permettant une édition régionale des informations (l'annuaire des établissements est déjà présenté dans son édition 2002 sous la forme d'un répertoire par région, et l'insertion est largement connue par région), alors que les carences fondamentales sur les données régionales sur l'emploi ne peuvent être comblées par un processus intra-régional.

### 4.1.3 UN EMBRYON DE PROJET D'OBSERVATOIRE SECTORIEL

Le SEFP en concertation avec la FIMME, a récemment mis en place un groupe de travail (en mars 2003, soit après la réalisation de la première mission) avec le soutien d'un groupe d'experts travaillant dans le cadre du projet MEDA 1. L'objectif de ce groupe de travail regroupant un ensemble d'acteurs institutionnels (ministère de l'Industrie, OFPTT, ANAPEC) et des partenaires sociaux (FIMME, UMT) est de définir les éléments nécessaires à la mise en place d'un observatoire des métiers sectoriel. Les résultats attendus sont la mise en place d'outils méthodologiques permettant de cartographier les métiers, de définir des référentiels des métiers et des formations afin d'appuyer le développement d'une fonction ressources humaines encore embryonnaire dans les entreprises du secteur. Il n'est pas possible de vérifier à ce stade si la production d'analyses et d'information par l'observatoire sectoriel sera orientée ou non vers la prise de décision.

Cette première tentative semble cependant avoir permis de susciter l'intérêt des participants à travailler en réseau en confrontant les points de vue et en développant des outils structurants pour l'ensemble des acteurs. Il est à noter que dans la courte période du projet, l'ANAPEC en particulier a pris à son compte l'initiative et a développé un ensemble de fiches permettant d'initier un dictionnaire des compétences et des référentiels de compétences sectoriels.

## 4. LE RENFORCEMENT DE LA FONCTION D'OBSERVATION DE L'EMPLOI ET DE LA FORMATION AU MAROC

Cependant la structure permettant la pérennité de la fonction d'observation dans ce secteur et disposant pour ce faire de moyens humains, méthodologiques et de fonctionnement n'est pas en place à ce jour.

Le développement d'approches 'pilotes' dans certains secteurs prioritaires, doit s'accompagner en parallèle de la mise en place d'un système d'information en direction de l'ensemble des secteurs en vue de leur permettre de développer ce type d'outillage le plus rapidement possible. D'autre part si cette initiative est étendue à l'ensemble des secteurs elle pourrait permettre de doter en particulier l'ANAPEC, les services de l'emploi et le SEFP, en tant qu'agents transversalement actifs avec l'ensemble des secteurs, d'une instrumentation permettant de développer dans un futur proche un référentiel national des emplois et des compétences.

Si l'intérêt de soutenir le développement d'une fonction d'observation au niveau sectoriel n'est plus à démontrer, il n'empêche pas de se poser la question de la pertinence et de l'efficacité d'un système d'information nucléarisé, sans capacité d'harmonisation et d'analyse autre que sectorielle, l'approche 'adéquationniste' comme déjà indiqué ne représentant pas un dogme en soi.

L'élaboration d'une stratégie nationale avec le concours de l'ensemble des acteurs impliqués apparaît donc indispensable.

### 4.2 UN CONTEXTE MARQUÉ PAR DES CHANGEMENTS MULTIPLES

#### 4.2.1 LES DÉFIS ÉCONOMIQUES

Il s'agit d'abord de rappeler brièvement que la demande de mise en place d'une fonction d'observation du marché du travail et de la formation professionnelle intervient dans une phase de changements

économiques aiguës. Le processus d'intégration dans la zone de libre-échange va accélérer les rythmes de changement qui affectent les entreprises productives. Le gouvernement marocain, conscient des enjeux économiques et sociaux qu'implique l'accord d'association s'est doté d'une nouvelle structure placée auprès du premier ministre pour suivre la mise à niveau des entreprises (ministère délégué auprès du premier ministre chargé des affaires économiques et générales et de la mise à niveau).

La mise en place d'une fonction d'observation devrait donc accompagner cette phase de changement non seulement des structures et des modes de fonctionnement internes aux entreprises, mais aussi et peut être avant tout, des comportements de l'ensemble des acteurs sociaux et des agents économiques, en maintenant une fonction de suivi, de veille, d'anticipation et de diffusion.

#### 4.2.2 LES CHANGEMENTS INSTITUTIONNELS

La demande actuelle de création d'une fonction d'observation intervient dans un contexte qui est marqué par plusieurs changements en cours.

- Les réformes en matière de régionalisation : l'accroissement des pouvoirs de la région est prévu, bien que les textes d'application tardent à être promulgués. L'existence d'un Conseil régional doté de pouvoirs en matière de formation professionnelle doit être prise en considération, d'autant plus que les instances de concertations anciennes enregistrent un certain essoufflement.
- Les schémas directeurs régionaux, mis en place par l'OFPPPT, ne reçoivent pas l'assentiment de tous les partenaires sociaux, par exemple le syndicat UMT. Cette initiative semble<sup>7</sup> reprendre la méthodologie ancienne des études régionales ponctuelles. Elle représente une démarche dont le statut n'est pas clair puisqu'elle a vocation à proposer

<sup>7</sup> La mission n'a pu disposer des premiers rapports de phases achevés pour la région de Tanger et celle de Casablanca.

## STRUCTURES ET MÉCANISMES POUR L'INFORMATION ET LA PRÉVISION DES BESOINS EN FORMATION, QUALIFICATION ET EMPLOI LA FONCTION OBSERVATOIRE AU MAROC

une approche globale sur la région mais n'est réalisée de manière unilatérale que par un seul opérateur de formation.

- Il existe un projet de création d'un réseau national d'information industrielle marocaine, piloté par le ministère du Commerce, de l'Industrie et des Télécommunications, qui associe les douanes, les ministères, les associations professionnelles, l'ANAPEC, et la direction de la Statistique, dont le contenu, les objectifs, les modes d'organisation mériteraient d'être analysés.
- La restructuration de l'ANAPEC qui devrait bientôt intervenir peut offrir des opportunités nouvelles pour la réflexion sur la fonction d'observation de l'emploi.
- La création du Conseil national de l'information statistique (CNIS) peut avoir à terme des répercussions très positives sur la production de données sur l'emploi, avec l'amélioration d'outils opérationnels comme les nomenclatures de l'emploi.

### 4.2.3 LES ACTIONS, LES POLITIQUES ET LES PROJETS

Trois secteurs porteurs pour le développement économique du pays ont été choisis dans le cadre du Programme indicatif national de la CE pour le Maroc : le tourisme, le textile-habillement, les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC).

Un projet de la CE dans le cadre de MEDA II visant l'augmentation de l'offre de personnel qualifié et l'amélioration de la compétitivité dans ces trois secteurs stratégiques, indispensable pour que l'économie marocaine puisse faire face au défi de la ZLE, s'appuie sur la dynamique des réformes en cours au Maroc et le soutien des pouvoirs publics : le Plan quinquennal fournit un cadre global de réformes socio-économiques dans lequel le développement des RH est perçu comme essentiel, et l'impulsion est donnée par la Charte de l'éducation et de la formation.

Le SEFP déploie une nouvelle politique d'approche sectorielle qui repose sur un

partenariat entre le secteur de la FP et le secteur productif. Une mise à niveau de l'appareil de FP est organisée autour de l'approche par compétences. Une mise à jour de l'appareil législatif a été opérée : loi sur l'apprentissage, sur le secteur privé de FP, et des textes relatifs au statut général des établissements, au statut particulier des formateurs et à la formation en cours d'emploi. Le mouvement de régionalisation peut offrir une opportunité de création de pôles formation/entreprises au niveau local, et servir le rapprochement entre centres de formation et milieu économique et social.

Le problème commun aux trois secteurs réside dans le fait que la production et la gestion des compétences sont insuffisantes pour garantir la pertinence des stratégies envisagées, pour deux ensembles de causes :

- une visibilité sur les besoins en RH trop faible, notamment sur les emplois et les compétences requises ;
- une insuffisance de l'efficacité et de la pertinence des systèmes de formation, liée notamment à l'inadéquation des capacités et infrastructures de formation avec les besoins en formation.

Sur la base de ce constat, le projet vise deux axes d'intervention :

- accroître la visibilité sur les besoins en RH ;
- accroître l'efficacité et la pertinence du système de formation dans les secteurs concernés.

Au sein du premier axe, un chantier commun aux trois secteurs concerne directement les questions qui sont au cœur de la production de données dans le champ formation-emploi.

- **Chantier 1** – Développer la fonction de gestion des RH dans les entreprises et notamment les PMI/PME : sortir du modèle hiérarchique et mettre en place les outils et méthodes de la gestion des compétences.
- **Chantier 2** – Développer la connaissance du marché de l'emploi : appuyer la réalisation d'un ensemble

## 4. LE RENFORCEMENT DE LA FONCTION D'OBSERVATION DE L'EMPLOI ET DE LA FORMATION AU MAROC

d'études et de travaux permettant de mieux définir les contours et la segmentation des secteurs concernés et de procéder à des analyses fines en termes d'emplois et de compétences, de politique des RH et de formation dans les segments identifiés. Il s'agit d'appuyer la mise en place d'outils permanents d'observation de l'emploi, des métiers, de la formation et des itinéraires professionnels, à travers un partenariat fort entre les partenaires sociaux, le SEFP et les opérateurs de formation. Le développement des nomenclatures d'emplois et de compétences, par secteur, favorisera le dialogue entre partenaires sociaux des secteurs et entre secteur productif et système de formation.

- **Chantier 3** – Initier les dispositifs d'intermédiation : l'ANAPEC n'intervient que sur la frange des demandeurs d'emplois diplômés, et la plus grande partie des populations privées d'emploi reste en marge des mesures existantes. Il s'agit d'appuyer les mécanismes d'orientation et d'information professionnelle, d'insertion et de reconversion grâce à des instruments facilitant l'accès au marché et la mobilité intra et intersectorielle.

Par ailleurs, en dehors de l'action de la Commission européenne, qui intervient déjà avec divers projets, plusieurs bailleurs de fonds apportent leur appui au gouvernement marocain dans le champ de la formation et de l'emploi. Il s'agit essentiellement de : la Banque mondiale (appui au secteur privé, développement de la formation continue et de la formation initiale contractuelle avec les entreprises) ; la France (secteur tourisme et NTIC, schéma directeur informatique de l'OFPPT, développement des formations qualifiantes de courte durée, etc.) ; l'Allemagne (élargissement du système de formation alternée, développement de la formation par apprentissage, démarche intégrée de formation pour l'entreprise par élaboration de guides méthodologiques de plans de développement des RH, etc.) ; la Belgique

(appui au Centre de formation et d'assistance à la création d'entreprises, formation à l'élaboration de référentiels, etc.) ; l'Italie (restructuration de 32 filières du secteur textile-habillement, etc.) ; l'Espagne (appui à la formation professionnelle dans le tourisme, la pêche maritime, les ONG) ; le Canada (ACDI : introduction, adoption et implantation de l'approche par compétences).

### 4.3 LA FONCTION OBSERVATION : ÉLÉMENTS INCONTOURNABLES

L'expérience acquise par l'ETF permet de dégager plusieurs éléments incontournables relatifs à la production de données et à leur analyse dans le champ de la formation et de l'emploi : organiser la fonction d'observation doit l'emporter sur la création d'une structure 'observatoire'. Cette fonction doit être l'émanation d'une volonté et d'une autorité politique fortes. Elle doit être exercée en réseau, et totalement au service de l'aide à la prise de décision.

#### 4.3.1 LA 'FONCTION OBSERVATION' PRIME LA STRUCTURE 'OBSERVATOIRE'

L'ETF a pu constater aujourd'hui<sup>8</sup> qu'une fonction observatoire doit être partie prenante de tout système de formation-emploi. Au lieu du traditionnel 'observatoire' considéré comme un seul centre de production d'informations capable d'aborder toute la réalité du marché du travail et du rapport complexe entre formation et emploi, le concept de 'fonction observatoire' semble de plus en plus pertinent. En fait, le plus important est d'assurer que les informations qu'ont les propres acteurs, et celles qui sont élaborées par les divers centres de production d'informations, arrivent au moment approprié, et sous la forme nécessaire, pour que les acteurs puissent les utiliser dans leur prise de décision.

<sup>8</sup> Les éléments qui suivent ont été exposés dans 'La fonction observatoire en Égypte, au Liban, en Jordanie et en Syrie. Analyse des structures et mécanismes en charge de la production et de l'analyse de l'information et de la prévision des besoins sur la formation, les qualifications et l'emploi', Rapport de synthèse (document de travail), Turin, mars 2002.

## STRUCTURES ET MÉCANISMES POUR L'INFORMATION ET LA PRÉVISION DES BESOINS EN FORMATION, QUALIFICATION ET EMPLOI LA FONCTION OBSERVATOIRE AU MAROC

Cela n'est possible que dans une perspective de réseau visant à appuyer la prise de décisions des acteurs. La 'fonction observatoire' renferme tous les éléments nécessaires pour intégrer un système d'information à un processus de prise de décisions.

Les objectifs de la fonction observatoire consistent à faciliter aux acteurs la prise de décision appropriée, offrir des informations sur les tendances du marché du travail, évaluer la performance des politiques actives pour l'emploi, et en prévoir les évolutions. Toutes ces activités doivent viser à la satisfaction des besoins de l'ensemble des acteurs.

Le champ d'observation couvre tout le système de formation et d'emploi dans une conception intégrée des relations entre l'emploi et la formation. Trois composantes sont envisageables :

- **la formation** considérée sous une optique large des activités, qui engloberait dans un contexte de formation tout au long de la vie : la formation initiale et la formation continue, la formation des jeunes et celles des adultes, la formation pour les chômeurs et les publics en difficulté, etc. ;
- **la qualification**, comme interface entre la formation et l'emploi, dans sa conception de bagage de connaissances et de validation des compétences de la population active ;
- **l'emploi**, y compris l'analyse de la demande et de l'offre, par secteur, bassin d'emploi, population active, etc.

La tâche principale de la fonction observatoire devrait être de coordonner les différentes phases énoncées ci-dessous.

- **Recueillir et organiser les informations** : toutes les activités du système de formation-emploi sont productrices d'informations, et tous les acteurs possèdent quelques informations sur leur entourage. Il faut prévoir les processus permettant que ces informations soient comparables et fiables, notamment par le partage d'un vocabulaire commun. Si nécessaire la

production d'informations spécifiques et non existantes est envisageable.

L'organisation du flux d'informations entre les acteurs exige un processus détaillé ; elle doit aussi disposer d'instruments pour sa standardisation, sa classification et son homogénéisation, tels que les instruments internationaux les plus utilisés (ISCO, CITE, NACE, etc.)<sup>9</sup>.

- **Analyser et interpréter** : la qualité de l'analyse dépend, pour une large part, de la compétence technique des spécialistes et de la connaissance des méthodologies scientifiques des professionnels impliqués.
- **Disséminer** les analyses de manière stratégique afin que les informations arrivent au moment adéquat, et sous une forme précise, aux acteurs, et qu'elles offrent aussi la garantie de l'impact de la fonction observatoire. Il est nécessaire d'organiser la circulation des informations entre les producteurs et les usagers des informations.
- **Accompagner** les acteurs dans leur capacité à (1) clairement définir leurs besoins et (2) prendre en compte les analyses produites par la fonction observatoire dans le processus de leur prise de décisions. L'expérience montre que les acteurs ne sont pas habitués à prendre des décisions basées sur des informations systématiques.

La fonction observatoire est censée produire des analyses systématiques, crédibles et actualisées sur :

- **les flux fondamentaux du système d'emploi-formation** : par exemple, entrées et sorties du marché du travail (mouvements entre la population totale et la population active, et vice versa, entre le chômage et l'emploi, et vice versa) ; taux d'activité, emploi et chômage par âge, genre, région et secteur ; niveau d'éducation de la population active ; nombre de participants aux activités de formation par âge, genre, région et filière, etc. ;
- **les bénéficiaires des mesures et des programmes d'action du système d'emploi-formation** : par exemple, nombre de population employée ayant

<sup>9</sup> Voir [www.europa.eu.int/comm/eurostat](http://www.europa.eu.int/comm/eurostat).



## 4. LE RENFORCEMENT DE LA FONCTION D'OBSERVATION DE L'EMPLOI ET DE LA FORMATION AU MAROC

différents types de contrats de travail ; temps de travail ; nombre de population bénéficiaire des mesures sociales ; participants aux différents programmes de formation ; taux d'insertion des personnes formées, etc. ;

- **les besoins et les comportements de la demande et de l'offre du système d'emploi-formation** : par exemple, degré de satisfaction de la demande de formation ; qualifications difficiles à trouver sur le marché du travail ; degré de satisfaction des personnes formées et des employeurs sur la qualité de la formation, etc. ;
- **la répercussion des évolutions macro-économiques sur le système d'emploi-formation** : par exemple, taux de croissance par secteur et territoire, taux d'inflation, évolution démographique ; nombre d'entreprises par secteur, taille et territoire ; données sur la production économique par secteur et territoire, etc.

### 4.3.2 LE BESOIN D'UNE AUTORITÉ FORTE POUR LÉGITIMER ET APPUYER LA FONCTION OBSERVATOIRE

La nécessité de disposer d'informations sur l'emploi et la formation, adaptées et régulières, n'est généralement pas aisément perçue par de nombreux responsables, qu'ils soient publics ou privés, car cette production a un coût qui est rarement traité comme une question prioritaire. Développer une fonction observatoire ne va pas de soi, et sa légitimité doit être appuyée par une autorité politique incontestable qui lui attribuera les moyens nécessaires à son fonctionnement.

### 4.3.3 LA MISE EN RÉSEAU

Cette conception de la fonction observatoire, avec une approche globalisante, ouvre de nouvelles perspectives, en particulier en développant l'efficacité des systèmes actuels d'information et en leur donnant la capacité de contribuer à la transparence des marchés du travail et à la satisfaction des besoins des acteurs décideurs impliqués, à la condition qu'elle soit fondée sur un fonctionnement en réseau. La force de

cette fonction ne lui vient que lorsque l'étape de production cloisonnée entre des organismes travaillant chacun pour soi laisse la place à une mise en commun et un travail collectif interactif portant sur les approches, les concepts, les méthodologies qui gouvernent la production et l'analyse des données.

La fonction observation ne demande pas seulement la mise en réseau des producteurs, mais aussi l'intégration des demandeurs et utilisateurs d'informations et analyses, encore que pour la plupart d'entre eux, les producteurs sont demandeurs et vice versa dans le champ des relations formation-emploi.

### 4.3.4 L'AIDE À LA DÉCISION

Développer la fonction d'observation est lié à l'amélioration de la prise de décisions, dans les différents domaines où elle s'exerce dans le champ de la formation et de l'emploi.

L'aide à la décision doit être comprise dans un sens large, comme toute information capable de provoquer la réflexion des décideurs (et des utilisateurs tels que les entreprises et les individus), de leur permettre de faire des choix plus pertinents et plus efficaces, de modifier leurs comportements, etc.

### 4.3.5 L'ANALYSE

La collecte et la mise en forme de données (sous forme de tableaux, graphiques, images, etc.) ne suffisent pas à créer une fonction observatoire opérationnelle pour l'aide à la décision. Il est nécessaire que l'accumulation de données réponde à des problématiques communes ou concertées, et que soient produites des analyses qui dégagent le sens des évolutions constatées, et fondent une évaluation des politiques adoptées.

L'analyse est nécessaire à la fois pour bâtir, améliorer, adapter les dispositifs d'observation (nature des informations à la source des fichiers administratifs, questionnaires des enquêtes auprès de populations d'individus ou d'entreprises), et en dégager des enseignements.

## 4.4 RECOMMANDATIONS STRATÉGIQUES

La production de données sur l'emploi et la formation relève aujourd'hui au Maroc d'un système qui en est au stade 'institutionnel', tel qu'il est défini par l'ETF, et qui a montré ses limites, tout particulièrement dans sa capacité à aider au pilotage de l'appareil de formation professionnelle tant au niveau initial que continu.

Entreprendre d'améliorer et de réformer ce système est un impératif dans la période de changements que connaît le Maroc, mais doit s'inscrire dans un véritable projet d'installation de la fonction observatoire, et non se limiter à la mise en place de micro-systèmes limités dans leur ambition et dans leur portée. Il s'agit d'éviter tout autant de construire une 'usine à gaz', un système complexe et lourd qui n'atteindrait que lentement ses objectifs.

Si le point de départ correspondant à la demande des autorités, peut résider dans une opération circonscrite à l'approche sectorielle, celle-ci ne prendra son sens que comme premier relais de la mise en œuvre d'une installation complète de la fonction d'observation au plan national, qui respecte les éléments incontournables repérés ci-dessus.

La situation actuelle est caractérisée par un grave déséquilibre de la production de données (voir chapitre 2), le fonctionnement du marché de l'emploi étant très mal couvert par l'ANAPEC. Cette pièce manquante ne sera pas rendue opérationnelle à court terme, ce qui altère fortement la possibilité de fonctionner en réseau rapidement.

Ces observations conduisent à adopter un processus d'installation par étapes de la fonction d'observation au Maroc, en privilégiant dans un premier temps la constitution de cette fonction au niveau des trois secteurs prioritaires identifiés par les autorités, puis en démultipliant et en adaptant dans un second temps cette expérience à l'ensemble des secteurs, et finalement en mettant en réseau dans un troisième temps l'ensemble des producteurs nationaux et en dotant ce

réseau d'une structure légère en charge d'animer celui-ci et d'agir en tant qu'organe producteur d'analyses.

### 4.4.1 PREMIÈRE ÉTAPE : L'ANCRAGE SECTORIEL, SON UTILITÉ, SES LIMITES

Selon les responsables marocains de la formation professionnelle, l'utilité d'une fonction d'observation sectorielle repose sur plusieurs arguments.

- Les tentatives de développer une fonction d'observation de type institutionnel au Maroc n'ont pas abouti à ce jour ni au niveau national ni au niveau régional.
- Le leadership ne doit pas être dans une administration, les ministères n'ont pas de légitimité.
- L'ancrage de la fonction dans une branche professionnelle offre plus de chance de pérennisation dans la mesure où l'information à produire doit servir en premier lieu le secteur.
- L'existence d'observatoires sectoriels permet d'organiser la concertation sur la base de la demande des entreprises et permet un sentiment d'appropriation par les utilisateurs.
- Considérant que la direction des Statistiques ne fournit pas l'information nécessaire, la logique voudrait que les secteurs la produisent, ce qui aurait un effet de levier.

Les avantages de l'approche sectorielle sont les suivants.

- Le développement d'une fonction d'observation sectorielle favorise la mise en réseau des différents acteurs et permet d'établir une veille permanente sur l'évolution du secteur.
- Le développement des nomenclatures d'emplois et de compétences, par secteur, favorisera le dialogue entre partenaires sociaux des secteurs et entre secteur productif et système de formation.
- Les stratégies sectorielles que le gouvernement a décidé d'adopter et qui se mettent en place, auront de fortes répercussions sur les dynamiques

#### 4. LE RENFORCEMENT DE LA FONCTION D'OBSERVATION DE L'EMPLOI ET DE LA FORMATION AU MAROC

industrielles et par conséquent sur l'emploi et la formation ; elles nécessitent de disposer d'une batterie d'outils méthodologiques et analytiques à même d'apporter un éclairage à la prise de décision des secteurs concernés.

- La mise en place d'un répertoire national des métiers organisé par secteur constituera un instrument nécessaire au développement d'un système de validation des compétences.

Les limites et les handicaps de l'approche sectorielle sont cependant réels.

- Les fédérations ne sont pas organisées pour collecter l'information et ne disposent ni des moyens ni des compétences nécessaires à la mise en place et à la pérennisation d'observatoires sectoriels.
- Il existe un risque de développer un ensemble inorganisé d'observatoires sectoriels n'ayant pas pour objectif commun final, de contribuer à la mise en place d'un système coordonné d'observation au niveau national et permettant par exemple de développer un répertoire national des métiers.

L'objectif d'un observatoire sectoriel n'est pas de produire des statistiques nouvelles mais bien d'optimiser celles existantes et/ou de soutenir la production des données nécessaires par les services centraux compétents. Les mêmes acteurs institutionnels (SEFP, ANAPEC, emploi, DS, etc.) sont appelés à contribuer à chacun des observatoires sectoriels, ce travail demandant du temps et des capacités particulières. En vue de réduire la dispersion et promouvoir des synergies méthodologiques et analytiques, cette mise en réseau de l'ensemble des acteurs nécessite d'être organisée et administrée, et de disposer de moyens clairement identifiés (ressources humaines et financières).

La fonction d'observation sectorielle pourrait être mise en place en respectant les caractéristiques et le processus suivants.

- Renforcement du groupe de travail sectoriel déjà constitué : en plus des

services des administrations concernées (FP, emploi, ANAPEC, industrie), des partenaires sociaux (patronat et syndicats) actifs dans le secteur, d'un représentant des services centraux des administrations détenant une base de données exploitable suivant la variable sectorielle (SEFP, DS, industrie, CNSS) et d'un représentant de l'Université (sciences sociales), ce groupe de travail est ouvert aux représentants des trois autres secteurs prioritaires identifiés ainsi qu'aux administrations de tutelle (artisanat, tourisme, etc.).

- Le groupe de travail doté des ressources nécessaires est chargé (1) d'établir un plan stratégique et d'action où les opérations prioritaires sont identifiées, (2) de mettre en œuvre les tâches suivantes :
  - établissement d'un répertoire de toute source disponible de données sur le secteur concernant la formation et l'emploi ;
  - mise en forme des informations collectées auprès de tous les producteurs sous la forme d'une base de données ;
  - mise en place d'ateliers permettant de réaliser les premiers travaux prioritaires (i.e. glossaire, fiches métiers, référentiels de formation, etc.) ;
  - mise à disposition des acteurs, des informations sous une présentation adaptée ;
  - analyse et bilan de l'assemblage et de la confrontation des données pour en dégager les déficiences les plus dommageables.
- Après validation des propositions du groupe de travail par l'ensemble des acteurs, et sous réserve du soutien institutionnel le plus élevé à même de soutenir la mise en place du dispositif, une cellule technique dotée des moyens appropriés est chargée de l'exécution des opérations techniques.
- La fonction exécutive de ce groupe est constituée d'une cellule d'appui technique (CAT) regroupant des chargés d'études issus des institutions et du secteur, placée auprès de la fédération qui l'héberge ; la réalisation de certaines études inscrites au

## STRUCTURES ET MÉCANISMES POUR L'INFORMATION ET LA PRÉVISION DES BESOINS EN FORMATION, QUALIFICATION ET EMPLOI LA FONCTION OBSERVATOIRE AU MAROC

programme peut être confiée à des consultants privés ou à des laboratoires publics de recherche, suivant la nature et le thème de l'étude, avec des garanties de capitalisation et d'utilisation de l'information produite.

- La fonction dissémination de l'information produite est élaborée en vue de répondre à l'objectif général de soutenir l'aide à la décision.
- Après une expérience de fonctionnement de deux ans, le bilan de l'opération est tiré et l'observatoire sectoriel est créé sous la forme permanente jugée la plus adéquate.

### 4.4.2 DEUXIÈME ÉTAPE : L'ESSAIMAGE INTERSECTORIEL

L'expérience acquise dans les secteurs prioritaires est formalisée et conceptualisée. Elle est présentée dans le cadre d'un événement national à l'ensemble des décideurs et des acteurs sectoriels non impliqués dans la phase préparatoire, en vue de permettre le lancement sur d'autres secteurs d'observatoires similaires, directement sous la forme permanente.

### 4.4.3 TROISIÈME ÉTAPE : LA FONCTION OBSERVATOIRE AU NIVEAU NATIONAL

Elle peut être concomitante de la précédente, car elle doit tirer parti de l'expérience de fonctionnement en réseau au niveau sectoriel.

La mise en réseau nationale de la fonction observatoire doit avoir pour premier objectif la fonction analyse, qui est la plus déficiente du système actuel, et qui ne pourra pas être assurée de façon approfondie par le niveau sectoriel. Dans ce cadre, le soutien à une structure en charge de l'analyse des relations formation-emploi et de la coordination des producteurs/utilisateurs du réseau de la formation professionnelle et de l'emploi, devra être envisagé sous la forme la plus appropriée. Le rôle primordial que devraient jouer en son sein les universités et les laboratoires de recherche en sciences sociales doit être sérieusement pris en compte. La tutelle de cette structure, dont il serait bon par ailleurs qu'on lui reconnaisse une fonction 'd'utilité publique', comme vient d'être reconnue la mise à niveau des entreprises, devrait être auprès du premier ministre.

## **ANNEXES**

### **ANNEXE 1 : LISTE DES FÉDÉRATIONS SECTORIELLES**

Fédération du Commerce et Services

Fédération des Mines

Fédération Nationale du Bâtiment et des Travaux publics

Fédération du Tourisme

Fédération des Secteurs bancaire et financier

Fédération nationale de l'Agriculture et de l'Agro-Industrie

Fédération du Textile et du Cuir

Fédération des Industries métallurgiques, métalliques et électriques

Fédération des Industries de la Mer

Fédération des Industries de Matériaux de Construction

Fédération de la Chimie et Parachimie

Fédération de l'Automobile

Fédération des PME-PMI

Fédération des Industries de Transformation et de Valorisation des Produits de la Pêche

STRUCTURES ET MÉCANISMES POUR L'INFORMATION ET LA PRÉVISION DES  
BESOINS EN FORMATION, QUALIFICATION ET EMPLOI  
LA FONCTION OBSERVATOIRE AU MAROC

Fédération nationale de l'Électricité et de l'Électronique

Fédération de l'Informatique, des Télécommunications et de l'Audiovisuel

Fédération de l'Énergie

Fédération nationale de la Minoterie

Fédération marocaine des Sociétés d'Assurances et de Réassurance

Fédération de l'Enseignement privé supérieur et technique

Fédération nationale de l'Immobilier

Fédération du Transport

Fédération interprofessionnelle du Secteur avicole

Fédération des Industries forestières, de l'Emballage et des Arts graphiques

Associations Membres

## ANNEXE 2 : LISTE DES PERSONNES RENCONTRÉES

### **Secrétariat d'État à la Formation professionnelle**

M. El Hassan Cherkaoui, directeur de la Planification de la Formation professionnelle

Mlle Ghita Zougari, chef de la Division des Études

M. Benjemaâ Moukasse, chef du Service Information et Relations avec la Profession

M. Ali Akessabe, chef du Service des Études sectorielles

M. El Otmani, chef du Service de Recherche sur les Qualifications et Métiers

Mme Asri, chef du Service du Suivi de l'Insertion des Lauréats

M. Hamzaoui, chef du Service de la Carte

Mme Sakout, chef du Service Programmes et Méthodes

M. Ziouani, Service de Coordination des Travaux des Commissions de la FP

M. Makboul, chef du Service Évaluation

### **DRFP/GC**

Mme Jemila Mekkaoui, interim du DRFP/GC, Division Planification de la DRFP/GC

M. Abdellhaq Hannan

**OFPPT**

M. Mouazib, chef de la Division des Études et de la Prospective

M. Tahar Hader, chef de la Division chargée de Mission à la Direction Développement

M. Abdelhadi Sohib, chef du Service Études et Suivi de l'Insertion, Direction de la Formation

M. Bechar, chargé d'études à la Division Marketing

M. Bizari, chef de la Division Orientation à la DRGC

Mme Bennis, responsable Formation continue à la DRGC

Mme Rahbaoui, chef de la Division Recherche et Ingénierie de la Formation

**Ministère de l'Emploi, des Affaires sociales et de la Solidarité**

M. Benrida, directeur de l'Emploi

**ANAPEC**

M. Hachim Lakhdar, chef de la Division Observatoire de l'Emploi

**Direction de la Statistique**

M. Mohammed Abzahd, directeur adjoint de la Statistique, chef de la Division des Enquêtes auprès des Ménages

**Ministère de l'Industrie, du Commerce et des Télécommunications**

M. Azzedine Azzaoui, délégué de l'Industrie et du Commerce, wilaya du Grand Casablanca

**Ministère de l'Agriculture**

M. Slimane Abderraih, Service de la Formation professionnelle

M. Jamel Boujendar, Service des Études

**Ministère de l'Artisanat**

M. Najim Lhoussain, chef de Service de la Carte et des Prévisions

**Ministère des Pêches maritimes**

M. Mohamed Rharbaoui, directeur de la Formation maritime et de la Promotion socioprofessionnelle

STRUCTURES ET MÉCANISMES POUR L'INFORMATION ET LA PRÉVISION DES  
BESOINS EN FORMATION, QUALIFICATION ET EMPLOI  
LA FONCTION OBSERVATOIRE AU MAROC

*Partenaires sociaux*

**CGEM (Confédération générale des Entreprises du Maroc)**

M. Jaouad Cheikh Lahlou, président de la Commission Formation

Mme Malika Maleh, chargée d'études, Commission sociale, Commission de la Formation

M. Abdelmajid Iraqui, PDG IMAFOG

**AMITH (Association marocaine des Industries du Textile et de l'Habillement)**

M. Khalid Benkiran, responsable du Pôle Formation et Mise à Niveau

**UMT (Union marocaine du Travail)**

M. Mohammed Sardy, secrétaire général Fédération nationale du Transport aérien



## LISTE DES ACRONYMES

<b>ACDI</b>	Agence de coopération canadienne de développement international
<b>AFD</b>	Association française de développement
<b>AMITH</b>	Association marocaine des industries du textile et de l'habillement
<b>ANAPEC</b>	Agence nationale de promotion de l'emploi et des compétences
<b>APC</b>	Approche par compétences
<b>APEBI</b>	Association professionnelle des entreprises de bureautique et d'informatique
<b>BD</b>	Base de données
<b>CAT</b>	Cellule d'appui technique
<b>CE</b>	Communauté européenne
<b>CELFE</b>	Centre d'études liaisons formation emploi
<b>CFA</b>	Centre de formation à l'apprentissage
<b>CGEM</b>	Confédération générale des entreprises marocaines
<b>CIOPE</b>	Centre d'information et d'orientation pour la promotion de l'emploi (OFPPT)
<b>CITE</b>	Classification internationale type de l'éducation
<b>CITP</b>	Classification internationale type des professions
<b>CNFP</b>	Commission nationale de formation professionnelle
<b>CNIS</b>	Conseil national de l'information statistique
<b>CNSS</b>	Caisse nationale de sécurité sociale
<b>COCOES</b>	Comité de coordination des études statistiques
<b>CPFP</b>	Commission provinciale de formation professionnelle
<b>DH</b>	Dirham
<b>DS</b>	Direction de la Statistique
<b>EFP</b>	Établissement de formation professionnelle
<b>ESITH</b>	École supérieure des industries du textile et de l'habillement

STRUCTURES ET MÉCANISMES POUR L'INFORMATION ET LA PRÉVISION DES  
BESOINS EN FORMATION, QUALIFICATION ET EMPLOI  
LA FONCTION OBSERVATOIRE AU MAROC

<b>ETF</b>	Fondation européenne pour la formation (European Training Foundation)
<b>FIMME</b>	Fédération des industries métallurgiques, mécaniques, électriques et électroniques
<b>FNIH</b>	Fédération nationale de l'industrie hôtelière
<b>FP</b>	Formation professionnelle
<b>HCAR</b>	Haut commissariat aux anciens résistants
<b>IAT</b>	Institut des arts traditionnels
<b>IMME</b>	Industries métallurgiques, mécaniques, électriques et électroniques
<b>ISCO</b>	International standards classification of occupations
<b>MEFPDSS</b>	Ministère de l'Emploi, de la Formation professionnelle, du Développement social et de la Solidarité
<b>NACE</b>	Nomenclature générale des activités économiques dans les Communautés européennes
<b>NTIC</b>	Nouvelles technologies de l'information et de la communication
<b>OFPPT</b>	Office de la formation professionnelle et de la promotion du travail
<b>ONG</b>	Organisation non-gouvernementale
<b>OREFC</b>	Observatoire régional emploi-formation de Casablanca
<b>PME/PMI</b>	Petites et moyennes entreprises/industries
<b>PNUD</b>	Programme des Nations unies pour le développement
<b>RH</b>	Ressources humaines
<b>SEFP</b>	Secrétariat d'État à la Formation professionnelle
<b>UE</b>	Union européenne
<b>UMT</b>	Union marocaine des travailleurs
<b>ZLE</b>	Zone de libre-échange