



Politiques et pratiques innovantes en matière de développement des compétences

Expérience du Maroc :

Une vision stratégique de la Formation Professionnelle

Ankara, 11 au 13 Janvier 2012

Sommaire

- Principaux indicateurs
- Stratégies sectorielles de développement économique et social adoptées par le Maroc.
- Défis du Système de Formation Professionnelle.
- Pratiques innovantes en matière de développement des compétences :
 - La délégation de la gestion de la formation aux entreprises et aux fédérations professionnelles.
 - L'ingénierie du Système de FP selon une approche de Compétences.
 - La mise en place d'un système d'évaluation du dispositif.
- Stratégie Nationale de Développement de la Formation Professionnelle à l'horizon 2020

Principaux indicateurs

Le Maroc a engagé, il y a une décennie, une grande et nécessaire réforme de son Système d'Éducation et de Formation visant l'accompagnement de la dynamique sociale et économique du Royaume.

Principaux indicateurs du Système de Formation Professionnelle (2009/2010):

- Plus de 300 filières de formation.
- 6 niveaux de formation.
- 295.000 stagiaires en formation dont 42% de filles : 215.000 dans le secteur public et 80.000 dans le secteur privé.
- 3 candidats par place offerte.
- 135.000 lauréats par an
- Objectif 2008-2012 : 750.000 lauréats.
- Rendement externe : 63% (9 mois après l'obtention du diplôme)
: 72% (3 ans après l'obtention du diplôme).
- Rendement interne : 76%

Stratégies sectorielles de développement économique et social adoptées par le Maroc

Le Royaume du Maroc a adopté ces dernières années des stratégies sectorielles de développement économique et social qui se basent sur le recentrage de l'économie vers les secteurs à fort potentiel ou dans lesquels le Maroc dispose d'avantages compétitifs. Il s'agit, notamment :

- du Pacte National pour l'Emergence Industrielle qui a identifié six Métiers Mondiaux du Maroc : l'Automobile, l'Aéronautique, l'Electronique, l'Offshoring, le Textile et Cuir, et l'Agroalimentaire. Les besoins en compétences pour ces métiers sont estimés à 220.000 durant la période 2009-2015.
- du Plan Azur qui nécessite la formation de 67.000 professionnels pour l'Hôtellerie à l'horizon 2012 et de 130.000 jeunes dans l'hôtellerie à l'horizon 2020 .
- du Plan Maroc Vert pour l'Agriculture, dont les besoins en compétences sont estimés à 60.000 à l'horizon 2012.
- de la Vision 2015 pour l'Artisanat, dont les besoins en compétences sont estimés à 60.000 à l'horizon 2012.

Stratégies sectorielles de développement économique et social adoptées par le Maroc

- du Plan Halieutis pour la Pêche, dont les besoins en compétences sont estimés à 115 000 à l'horizon 2020.
- du Plan RAWAJ pour le développement du secteur Commerce/Distribution, dont les besoins en compétences sont estimés à 450 000 à l'horizon 2020.
- de la Stratégie Nationale de Développement de la Compétitivité Logistique, dont les besoins en compétences sont estimés à 36.000 emplois à l'horizon 2015 et 96.000 emplois d'ici 2030.
- de la Stratégie Energétique Nationale, dont les besoins en compétences sont estimés à 50.000 à l'horizon 2020
- Stratégie Maroc Export Plus pour le développement et la promotion des exportations marocaines et Stratégie « Maroc innovation »

Défis du Système de FP

La formation professionnelle est devenue incontournable dans l'accompagnement et la réussite des **stratégies sectorielles** de développement économique et social adoptées par le Maroc.

L'accompagnement de ces stratégies requiert un système de formation *flexible, réactif et suffisamment ancré* dans le milieu professionnel et la mobilisation de formateurs qui ont un vécu professionnel, qui sont imprégnés de la culture d'entreprise et qui savent être des hommes de formation

Les Fédérations Professionnelles veulent que les Pouvoirs Publics les impliquent davantage dans la satisfaction de leurs besoins en compétences.

Défis du Système de FP (suite)

- Plusieurs leviers ont été actionnés par le Ministère en charge de la FP en vue d'ancrer davantage le système dans le milieu professionnel et d'améliorer sa qualité et son rendement dont notamment:
 - 1- la délégation de la gestion de la formation aux entreprises et aux Fédérations Professionnelles.
 - 2- l'ingénierie du système de FP selon l'Approche par Compétences (APC)
 - 3- la mise en place d'un système d'évaluation du dispositif de FP.

- Une «Stratégie Nationale de Développement de la Formation Professionnelle à l'horizon 2020» est actuellement en cours d'élaboration par ce Ministère.

Levier 1- la délégation de la gestion de la formation aux entreprises et aux fédérations professionnelles

La gestion déléguée de la formation est développée dans le cadre de **trois principaux mécanismes** à savoir :

- 1.La Gestion des Etablissements par les Professionnels.
- 2.La mise en place d'un dispositif d'aide directe aux entreprises pour la formation dans les secteurs émergents.
- 3.Le développement de Centres de Formation par Apprentissage Intra-Entreprises (CFA-IE).

Levier 1- la délégation de la gestion de la formation

Gestion des EFP par les professionnels

- La politique contractuelle engagée par le Ministère avec quelques associations professionnelles depuis 1987 a été couronnée par la création en 1996 de l'Ecole Supérieure des Industries du Textile et de l'Habillement (ESITH) en partenariat avec l'Association Marocaine des Industries du Textile et de l'Habillement (AMITH).
- Cette Ecole publique qui a adopté le système LMD est gérée par une société privée créée avec les professionnels du secteur qui emploie 200.000 salariés. Depuis sa création, l'ESITH a formé environ 2000 cadres avec un taux d'insertion avoisinant les 100% et un coût de formation 50% moins cher que les coûts enregistrés dans le secteur public.

Levier 1- la délégation de la gestion de la formation

Gestion des EFP par les professionnels

Cette expérience réussie a été poursuivie, par la mise en place en cours, dans un cadre de partenariat Public/Privé :

- De l'Institut des Métiers de l'Aéronautique à Casablanca en partenariat avec le Groupement des Industriels Marocains Aéronautique et Spatial (GIMAS).
- De l'Ecole Supérieure de Création et de Mode en partenariat avec la Fédération Professionnelle du Textile pour accompagner la mutation des entreprises du textile vers le produit fini.
- De l'Institut Supérieur de Formation aux Métiers de l'Audio-Visuel et du Cinéma, en partenariat avec les professionnels du secteur, pour accompagner les changements que connaît le Maroc dans l'environnement de l'Audiovisuel et du Cinéma.
- Du Centre de Formation en Construction Automobile à Tanger, en partenariat avec Renault.
- de trois (3) Instituts de Formation pour les Equipementiers Automobiles à Casablanca, Tanger (TFZ) et Kénitra en partenariat avec les professionnels de l'Industrie et du Commerce Automobile (AMICA).
- De 4 Instituts de Formation dans les Métiers des Energies renouvelables et de l'Efficacité Energétique
- D'un Institut de Formation en logistique portuaire avec le port de Tanger Med

Levier 1- la délégation de la gestion de la formation

Dispositif d'aide directe aux entreprises pour la formation

- En plus du développement de l'appareil de formation avec les fédérations professionnelles, un dispositif d'aide directe aux entreprises pour la formation a été mis en place en 2008 dans 4 métiers mondiaux du Maroc : l'automobile, l'aéronautique, l'électronique et de l'offshoring.
- Ce dispositif permet:
 - ✓ Une contribution à la formation à l'embauche et la formation continue sur 3 ans pouvant atteindre 6000 Euros par personne embauchée
 - ✓ Avec une liberté pour l'entreprise de choisir l'opérateur de formation en mesure de l'accompagner (opérateur public ou privé exerçant au Maroc ou à l'étranger).

Levier 1- la délégation de la gestion de la formation

Création de Centres de Formation par Apprentissage Intra-entreprises (CFA-IE)

La politique de gestion déléguée s'est vue concrétisée dans le mode de formation par Apprentissage par le lancement en 2004 d'un programme de création de CFA-IE dans les secteurs du Textile, du Cuir, de l'Hôtellerie et de la Bijouterie.

Des CFA-IE dans les entreprises des secteurs automobile et agroalimentaire sont en cours de mise en place après des études de faisabilité concluantes.

Le Ministère accorde un appui technique et financier aux entreprises pour créer, en intra, leurs propres centres d'apprentissage pour former leur main d'œuvre et développer en continue leurs compétences.

- L'accompagnement des acteurs participant à ce programme leur permet d'organiser et structurer l'opération de recrutement de leurs salariés et développer des compétences en adéquation avec leurs besoins. A ce jour, 65 CFA-IE sont créés dans ces secteurs.
- De l'avis des professionnels, le programme CFA-IE a permis aux entreprises accompagnées de mettre en place un mécanisme approprié pour développer leurs ressources humaines, et ce en adéquation avec leurs besoins en compétences.

Levier 1- la délégation de la gestion de la formation

Formation en cours d'emploi (FCE)

Les Groupements Interprofessionnels d'Aide au Conseil (GIAC):

- Associations constituées et gérées par les organisations professionnelles;
- Objectif: aider les entreprises à réaliser des analyses stratégiques pour leur développement et faire émerger leurs besoins en compétences et en formation.
- 9 GIAC ont été créés, couvrant les principaux secteurs d'activités économiques et environ 1700 entreprises ont bénéficié de leur financement, dont plus de 75% sont des PME.

Le système des Contrats Spéciaux de Formation (CSF):

Remboursement partiel des dépenses engagées pour la réalisation des programmes de formation

Financement : Taxe de la formation professionnelle : 1.6% de la masse salariale

Système ayant atteint ses limites et sa réforme consensuelle devient plus que nécessaire :

- (i) Instauration d'un mode efficace de gouvernance, (ii) une utilisation optimisée des ressources dédiés et (iii) un élargissement du champs d'action de la FCE

Levier 1- la délégation de la gestion de la formation

Formation en cours d'emploi (FCE)

Des mesures d'accompagnement sont impulsées par le Ministère pour, d'une part, le développement de la GRH en entreprise et d'autre part le développement du marché de l'offre en conseil et en formation. Il s'agit en particulier du :

- Développement d'un système de qualification des intervenants dans le domaine du conseil et de la formation en cours d'emploi :

Eclairer les entreprises lors de la prise de décision pour le choix d'un prestataire de services, d'assurer le développement du portefeuille des compétences nationales et de promouvoir la qualité des prestations de conseil et de formation en cours d'emploi (192 OCF et 745 experts qualifiés)

- Lancement d'opérations de validation des acquis de l'expérience professionnelle (VAEP) dans les secteurs des BTP, du Textile de l'Hôtellerie et de l'Artisanat :

Permettre aux salariés, qui n'ont pu bénéficier d'une formation initiale et qui disposent d'une expérience professionnelle confirmée, de certifier leurs compétences en dehors du système de formation initiale résidentielle

Levier 2- L'ingénierie du Système selon une approche par Compétences

- ✓ Un grand chantier a été ouvert par le Ministère de la Formation Professionnelle en 2003 pour la réingénierie du système de formation professionnelle selon l'Approche par Compétences (APC).
- ✓ Cette réingénierie vise à adapter la formation aux besoins en compétences des entreprises et implique des changements majeurs dans la façon de planifier la formation, de la gérer, de la dispenser et de l'évaluer.
- ✓ La réalisation de tous les guides (17) de planification de la formation, d'élaboration et de mise en œuvre des programmes de formation selon l'APC a nécessité la mobilisation d'experts canadiens, européens et marocains pendant six années.
- ✓ Jusqu'à présent l'APC a été implantée dans 90 établissements de formation.
- ✓ Il est prévu de l'implanter dans plus de 400 autres établissements de formation à l'horizon 2017.

Levier 2- L'ingénierie du Système selon une approche par Compétences

Dans le cadre du chantier APC, une opération structurante a été engagée en 2004 pour élaborer les outils sectoriels de gestion du marché de l'emploi et de la formation: les Répertoires Emplois-Métiers (REM) et les Référentiels Emplois-Compétences (REC).

Ces outils permettent:

- ✓ aux entreprises de mieux identifier et satisfaire leurs besoins en compétences
- ✓ au secteur de la formation de développer des programmes se rapprochant au mieux de la demande des entreprises et d'assurer une meilleure orientation des jeunes.
- ✓ aux opérateurs d'intermédiation de disposer d'instruments de rapprochement entre l'offre et la demande d'emploi et d'orientation des demandeurs d'emploi.

Des secteurs prioritaires ont été dotés entre 2009 et 2010 de REM et de REC: Tourisme/hôtellerie, Textile/habillement, Technologie de l'Information et de la Communication (TIC), Aéronautique, Offshoring, Automobile, Commerce/distribution

L'objectif est de doter, à moyen terme, tous les secteurs économiques de REM et de REC et d'assurer leur mise à jour pour tenir compte des mutations que connaît le marché du travail.

Levier 3- la mise en place d'un système d'évaluation

Mesure du rendement externe du système

- ✓ Le Ministère réalise annuellement et depuis 1987 des enquêtes sur l'insertion des lauréats dans la vie active neufs mois après l'obtention du diplôme, permettent de mesurer le niveau d'insertion de ces lauréats et de dégager des informations sur les taux d'emploi, les caractéristiques des emplois occupés et le degré d'adéquation de la formation à l'emploi.
- ✓ Le Ministère réalise également des enquêtes de cheminement professionnel des lauréats trois années après l'obtention du diplôme qui complètent les enquêtes d'insertion par des données détaillées sur l'emploi et l'insertion.

Les résultats de ces études enregistrent un rendement externe de 63% (9 mois après l'obtention du diplôme) et de 72% (3 ans après l'obtention du diplôme).

_Levier 3- la mise en place d'un système d'évaluation

Evaluation des établissements de Formation Professionnelle privée

Le Ministère a mis en place un dispositif qui s'articule autour :

- ✓ du **Contrôle et de l'Audit des EFPP** qui consiste à évaluer la conformité des structures administratives et pédagogiques des EFPP aux normes et aux standards.
- ✓ de la **Qualification des filières** de formation dispensées par les EFPP pour s'assurer, après évaluation, de leur conformité avec les normes technico-pédagogiques.
- ✓ de l'**accréditation des EFPP** qui consiste à autoriser, après évaluation, ceux remplissant les conditions requises à organiser des examens au profit de leurs stagiaires et à délivrer des diplômes reconnus par l'Etat.

Bilan: **346** établissements accrédités accueillent **environ 40%** de l'effectif global du secteur de la formation professionnelle privée.

Levier 3- la mise en place d'un système d'évaluation

Evaluation de la qualité de la formation dispensée par les opérateurs publics de formation

Le Ministère a lancé un Programme National «d'Evaluation de la Qualité de la Formation Professionnelle dispensée par les Opérateurs Publics».

Le référentiel d'évaluation retenu intègre les 3 volets suivants:

- l'évaluation de l'ensemble des aspects pédagogiques et administratifs au sein d'un échantillon représentatif des établissements de formation.
- la réalisation d'une enquête directe sur un échantillon représentatif des lauréats des établissements retenus pour l'évaluation: « La qualité de l'insertion constitue le reflet de la qualité du « produit de la formation ».
- l'évaluation de la perception des opérateurs économiques sur la qualité des compétences acquises et leur adéquation avec les besoins de l'entreprise.

Levier 3- la mise en place d'un système d'évaluation

Evaluation de l'impact de la formation en cours d'emploi (FCE)

Le Ministère a mis en place entre 2004 et 2006, sous la supervision d'un Comité Scientifique Maroco-Européen, un modèle économétrique pour évaluer l'impact de la FCE sur la compétitivité, la productivité et les compétences des entreprises.

Ce modèle économétrique a été testé en 2006 sur un échantillon de 360 entreprises dont 50% environ ont bénéficié des mécanismes de développement de la formation en cours d'emploi sur la période 1997-2004.

- Les conclusions de cette 1ère enquête ont montré que les entreprises qui recourent à la formation continue et qui l'inscrivent dans leur stratégie de développement ont réalisé **en moyenne, sur la période considérée, un gain supplémentaire** respectivement de :
 - 14.5% de leur chiffre d'affaires
 - 11.5% de la valeur de leur production

Stratégie Nationale de Développement de la Formation Professionnelle à l'horizon 2020

- Lancement fin Juin 2011
- Cette stratégie sera définie de concert avec l'ensemble des intervenants et des partenaires:
 - opérateurs de formation publics et privés,
 - représentants des chambres et branches professionnelles,
 - partenaires sociaux, ONG,...
- une déclinaison au niveau régional pour répondre aux besoins et aux évolutions économiques et professionnelles des territoires
- une plate-forme de discussion avec les bailleurs de fonds qui appuient le secteur de la formation au Maroc
- une visibilité sur le développement du secteur à l'horizon 2020 et les moyens humains, financiers et organisationnels nécessaires à sa mise en œuvre.
- Pilotage par un Comité Stratégique coprésidé par le DFP, Le Conseil Supérieur de l'Enseignement et la CGEM et regroupant toutes les parties prenantes du dispositif de la FP

1- Diagnostic du système actuel de FP :

- Le cadre institutionnel définissant les missions et rôles des différents acteurs (Opérateurs de formation publics et privés, Chambres et Associations professionnelles, collectivités locales, syndicats, ONG, ...)
- Le niveau d'articulation entre le pilotage stratégique et le pilotage opérationnel et ses conséquences sur le processus de la FP (planification, mise en œuvre,...)
- Les modalités d'organisation et de gestion, au niveau national et régional, des différents modes de formations offertes : Formation initiale (résidentielle, alternée, par apprentissage), Formation qualifiante, Formation en cours d'emploi, Formation à distance,...;
- Les sources et procédures de financement de la FP
- Les mesures entreprises par les acteurs publics et/ou privés pour assurer l'adaptation de l'offre à la demande en compétences.

2- Benchmark au niveau international : Un benchmark des meilleures pratiques dans le domaine de la formation professionnelle au niveau de quatre de pays relevant de l'Europe, de l'Amérique du Nord et de l'Amérique latine.

3- Axes de rénovation du système de la FP :

- favoriser la mise en place d'un système réactif et flexible pour satisfaire les besoins en compétences des entreprises, améliorer l'employabilité des travailleurs et favoriser l'insertion des jeunes
- Les axes de rénovation, découlant du diagnostic du système actuel de FP et du benchmark réalisés, doivent positionner :
 - La gouvernance du système de la FP ;
 - L'articulation entre le pilotage stratégique et le pilotage opérationnel
 - Les aspects organisationnel, institutionnel et pédagogique du dispositif de la FP
 - Les modes d'organisation et de fonctionnement des EFP, leur degré d'autonomie de gestion le niveau d'implication des professionnels dans la mise en œuvre de la formation
 - Les sources et procédures de financement.

Etape 4- La réalisation d'un plan thématique et sectoriel de formation :

- Elaboration d'un plan thématique et sectoriel de formation :
- L'évolution prévisionnelle des besoins quantitatifs et qualitatifs ;
- La capacité de réponse du dispositif actuel et prévisible de formation à cette évolution ;
- La déclinaison en programmes de mise en œuvre par secteur et par acteur de formation aux niveaux national et/ou régional ;
- La définition d'une plateforme pour le développement de la formation professionnelle à distance

Etape 5 : La préparation de contrats-programme de formation :

- Des contrats programmes définissant les résultats et les objectifs à atteindre, les moyens et les modalités de mise en œuvre, les rôles et les responsabilités, les échéances prévues et les mécanismes de suivi et d'actualisation...;
- Acteurs concernés : Etat/OFPPT/ organisations professionnelles /opérateurs publics/secteur privé de FP/ ONG / partenaires sociaux / partenaires spécialisés

Etape 6: Mise en œuvre du plan de communication sur la vision stratégique de développement de la formation professionnelle

Conclusion

- Centrer les dispositifs de formation professionnelle sur des besoins chiffrés des stratégies économiques et sociales du pays
- Assurer la prospective de la disponibilité quantitative et qualitative des ressources humaines pour accompagner l'investissement
- Partager, à tous les niveaux, la compétence de la Gouvernance de la formation professionnelle avec les partenaires sociaux
- Regrouper et optimiser les mécanismes d'amélioration de l'employabilité des salariés
- Rapprocher le niveau des compétences/certifications au Maroc à celui de l'espace méditerranéen et européen

Merci pour votre Attention

www.dfp.ac.ma