



# Maroc

## DÉVELOPPEMENT DE LA MAIN D'OEUVRE

SABER Country Report  
2012

### Statut

Etabli



#### 1. Orientation stratégique

Le cadre stratégique se situe au niveau établi. Il existe un consensus concrétisé par la Charte nationale d'éducation et de formation qui a défini les objectifs du DMO, un cadre formalisé pour la participation effective des professionnels, des syndicats de travailleurs et de la société civile à la concertation sur le DMO, des études sectorielles prospectives identifiant les pénuries de compétences, et l'implication des employeurs dans la conception des filières de formation et dans la gestion des établissements. Des progrès futurs sont attendus au niveau de l'évaluation et de la coordination inter-départements.

#### 2. Pilotage du système

Le dispositif de pilotage du DMO est émergent. Ses points forts sont que les ressources financières sont stables et en progression. Les professionnels du secteur privé sont associés à la gestion du dispositif de formation au niveau des établissements. Des progrès ont été réalisés dans l'établissement des référentiels de métiers et de compétences et vers la mise en place d'un cadre national de certifications. La validation des acquis de l'expérience professionnelle a fait l'objet d'expériences pilotes. Le dispositif d'orientation dans les universités a été très fortement renforcé avec le plan d'urgence.

Emergent



#### 3. Prestation de service

La prestation de service est à un niveau émergent : Les opérateurs privés et publics sont encadrés par un système formalisé régulant les offres de formation des établissements privés et des établissements publics. Les professionnels et les industriels sont associés à la conception et à la mise en œuvre des programmes de formation professionnelle selon des procédures formalisées de concertation sur les programmes et les équipements. Des évaluations du rendement externe du système de formation professionnelle basées sur des enquêtes d'insertion et de cheminement des lauréats sont pratiquées.

Emergent



## Contents

Contents.....	2
Résumé Exécutif.....	3
Chapitre I - Introduction .....	5
Chapitre II - Contexte du Pays.....	8
Chapitre III - Principaux Résultats et Implications Politiques .....	19
Aperçu global des principaux résultats.....	19
Implications des résultats en termes de politique de DMO .....	20
Chapitre IV - Alignement du Dispositif de DMO sur les Priorités Économiques et Sociales .....	23
Aspirations économiques et sociales clés, priorité et réforme .....	23
Notation SABER-DMO du cadre des orientations stratégiques.....	25
Directions pour valoriser les acquis du cadre stratégique de DMO .....	29
Chapitre V - Le Pilotage du Système de Développement de la Main D'œuvre .....	30
Aperçu général du dispositif de pilotage du DMO .....	30
Notation du pilotage stratégique du DMO .....	31
Directions pour valoriser les acquis du pilotage du système .....	36
Chapitre VI – Assurer la Qualité des Prestations Pour le Développement de la Main D'œuvre.....	39
Diversité et qualité des établissements de formation.....	39
Notes attribuées à l'offre de services de formation et d'amélioration de l'employabilité .....	39
Directions pour valoriser les acquis de la prestation de services.....	46
Annexe I - Liste des acronymes.....	48
Annexe II - Structure du cadre du SABER-DMO.....	50
Annexe III - Références bibliographiques et documentaires contactées .....	51
Annexe IV - Personnes ressources consultées.....	60
Annexe V - Tableau des notes SABER-DMO pour le Maroc.....	61
Annexe VI - Auteur et remerciements .....	62

## Résumé Exécutif

Cette étude a pour but de donner une image objective du dispositif de développement de la force de travail du Maroc. Elle est basée sur un outil d'analyse des systèmes d'éducation et de développement de la force de travail (SABER-DMO). Cet outil permet de documenter et d'évaluer les politiques et les institutions du pays au regard des bonnes pratiques internationales.

Réalisée sur la base de consultations des parties prenantes du dispositif de développement de la main d'œuvre du Maroc, l'étude offre à leur attention un cadre de référence afin d'évaluer la trajectoire de développement du dispositif marocain.

L'étude se concentre, en particulier, sur la période portant depuis l'adoption de la Charte nationale d'éducation et de formation (CNEF) en 2000 jusqu'à 2012. Elle intervient, douze ans après l'adoption de la CNEF, au moment où il s'agit de faire le point, sur les résultats du Plan d'urgence (2008-2012), et au moment où le gouvernement marocain élabore sa stratégie concernant la formation professionnelle et engage la révision de la politique d'emploi en 2013.

Durant la dernière décennie, l'économie marocaine a connu une croissance continue avec une hausse substantielle de la productivité. Le nombre de chômeurs a diminué, à la faveur de créations nettes d'emploi, de l'allongement de la durée moyenne des études et de l'émigration nette, pour atteindre 1,03 million en 2011. Toutefois, les taux de chômage restent élevés en milieu urbain, en particulier pour les porteurs de diplômes (plus de 15%), les femmes (20%) et les jeunes de 15-24 ans (17%).

La répartition de la demande de main d'œuvre (10,6 millions d'actifs occupés en 2011) par niveau scolaire est très segmentée selon les secteurs d'emploi. Dans le secteur agricole, la proportion des travailleurs sans aucun niveau scolaire ou avec seulement un niveau d'initiation est proche de 87% sur un total de 4,2 millions de travailleurs. En 2010, la proportion de travailleurs disposant d'un niveau scolaire primaire ou collégial a atteint environ 12%. En revanche, c'est le secteur public, administrations, entreprises

publiques et collectivités locales, qui concentre la plus forte proportion de main d'œuvre porteuse de diplômes de niveau supérieur (baccalauréat ou supérieur), près de 53% sur un effectif de 1,02 million d'employés.

Si la scolarisation a connu de notables progrès à la fin des années 1990 et au début des années 2000, les effectifs déscolarisés restent importants: en 2011-2012, ils concernent plus de 14% des jeunes de 6-14 ans, et 47,1% des jeunes de 15-17 ans.

Le dispositif de développement de la main d'œuvre comprend deux volets: les activités accompagnant la transition des jeunes depuis l'enseignement général de base jusqu'au marché du travail et la formation continue (comprenant l'alphabétisation fonctionnelle pour les personnes actives sans niveau scolaire). Le premier volet est placé sous la tutelle de plusieurs départements publics: le Ministère de l'éducation nationale, qui offre des formations techniques, en 2009-2010, à environ 49 000 jeunes de niveau secondaire et post secondaire; l'enseignement supérieur et la formation des cadres qui offre des formations supérieures à 330 000 étudiants (2009-2010), la formation professionnelle qui offre des formations à 328 000 jeunes de différents niveaux scolaires (primaire, collégial, secondaire et baccalauréat): ainsi que l'ANAPEC qui fournit des formations complémentaires pour améliorer l'employabilité des chercheurs d'emploi diplômés. Le dispositif des contrats spéciaux de formation pour stimuler la formation continue dans les entreprises privées par le biais de subvention a bénéficié à 153 000 personnes en 2009 (7% des travailleurs déclarés à la CNSS). Ce dispositif, bien qu'il inclue l'alphabétisation, est très peu utilisé à cet effet. Uniquement 0,5% des inscrits proviennent des entreprises.

Les dimensions fonctionnelles du dispositif de DMO, l'orientation stratégique, le pilotage stratégique (par le financement, les normes et l'offre de filières de formation), et la qualité des prestations de services ont été évaluées, au regard des bonnes pratiques internationales, comme étant en émergence. Pour les trois dimensions, Maroc a reçu une note de «émergente». Les principaux points forts du

dispositif sont la concertation, l'implication du secteur privé pour la définition des objectifs, la gestion des établissements de formation et la conception des programmes, la tendance à la systématisation des évaluations, le niveau de mobilisation des ressources financières, l'élaboration de référentiels d'emploi et métiers et d'emploi et compétences et l'avancement vers la mise en place d'un cadre national de certification, ainsi que la mise en place d'outils de contrôle de la qualité des formations.

Les principales contraintes marquant le système sont la difficulté de coordination des activités de DMO, réparties entre plusieurs départements de tutelle, l'existence de problèmes de validation des acquis de la formation et de l'expérience professionnelle, l'exclusion des chômeurs du système public de financement de la formation continue, le manque de programmes orientés en direction des très petites entreprises et des exploitations familiales. Ces limites affectent la performance de la politique de DMO de l'État en termes d'efficacité, d'efficience et d'équité du système.

## Chapitre I - Introduction

L'étude SABER-DMO établit une référence de l'ensemble du dispositif marocain de développement de la force de travail, selon une démarche participative large, faisant appel aux points de vue des organismes et experts les mieux qualifiés. Elle donne une image objective du dispositif de développement de la force de travail du Maroc en prenant comme année de référence l'année 2012. Elle offre un cadre de référence pour évaluer la trajectoire de développement du dispositif marocain au regard des bonnes pratiques internationales, en particulier à partir de 2000, année de l'adoption de la Charte d'éducation et de formation (CNEF), au moment où il s'agit de faire le bilan des Plans d'urgence (2008-2012) initiés pour activer les dispositions de la CNEF par les ministères concernés, celui de l'éducation nationale, celui de l'enseignement supérieur, la formation des cadres et la recherche scientifique et celui de l'emploi et de la formation professionnelle.

Ce rapport utilise le nouvel outil de diagnostic de la Banque mondiale pour établir une ligne de référence pour le dispositif de transition de l'école à l'emploi et de développement de l'employabilité. Cet outil permettra la définition de points de référence, par rapport aux bonnes pratiques internationales pour évaluer les efforts déployés en vue d'une architecture d'un dispositif de développement de la force de travail répondant aux objectifs de compétitivité, d'inclusion sociale des jeunes et des catégories vulnérables de la population et de lutte contre la pauvreté. Les résultats de ce diagnostic alimenteront le dialogue social sur le développement de la force de travail qui sera conduit à l'occasion de la présentation de la stratégie de la formation professionnelle et de la révision de la politique d'emploi en cours de préparation.

### Un nouvel outil de diagnostic

L'outil, désigné par l'expression SABER-DMO (pour développement de la main d'œuvre ou développement de la force de travail), est un produit de l'initiative de la Banque mondiale pour un système avancé de barèmes pour une éducation de la réussite (SABER). Cet outil cible plusieurs

domaines thématiques de la politique d'éducation et de formation dont le développement de la force de travail (DMO pour une expression synonyme de développement de la main d'œuvre). Le système SABER-DMO vise à instruire et évaluer les politiques et les institutions du pays au regard des bonnes pratiques internationales. Il cible trois grandes dimensions fonctionnelles des politiques:

- **Le cadrage stratégique** qui permet aux politiques d'orienter le développement de la force de travail et de lui donner un environnement favorable;
- **Le pilotage du système** de développement de la force de travail qui pose les "règles du jeu" (dont le mode de financement) et guide le fonctionnement du dispositif; et
- **La prestation de services** qui concerne l'offre de services de formation pour doter les individus de compétences adaptées à la demande du marché et aux métiers.

Graphique 1 - Cadre analytique du SABER-DMO



Source: Tan et al. 2011.

Du point de vue des départements concernés (l'emploi, la formation professionnelle, l'éducation

nationale et l'enseignement supérieur), le cadrage stratégique consiste à ausculter, à suggérer des lignes d'actions et à répondre aux attentes relatives au développement de la force de travail et à la formation. Le pilotage stratégique consiste à réguler l'action de l'ensemble des parties prenantes ayant un rapport direct avec le développement de la force de travail. La dimension prestation de service a pour objet la régulation de l'activité des parties prenante offrant des services de formation. Ces trois dimensions constituent un circuit intégré pour la mise en place et l'analyse de la politique de développement de la force de travail en tant que dispositif intégré. Chaque dimension fonctionnelle est composée d'objectifs politiques thématiques recouvrant trois grands champs : la gouvernance, le financement et l'information.

Chacun des objectifs politiques thématiques est défini sur trois niveaux opérationnels d'action politique, formant au total neuf objectifs thématiques et 27 domaines d'action opérationnels.

Le module SABER-DMO met en œuvre ce cadre analytique au moyen d'un instrument de collecte de l'information structuré de façon à recueillir toute l'information pertinente sur les institutions et les politiques de développement de la force de travail d'un pays. Pour chacun des 27 domaines opérationnels de politique, le document de collecte d'information (DCI) pose un ensemble de questions. Chaque question reçoit une réponse parmi un ensemble d'options correspondant au niveau de développement de ce domaine d'action politique dans le pays étudié. La réponse choisie est déterminée par une donnée d'évidence documentée et/ou corroborée par l'appréciation de personnes-ressources qualifiées et expérimentées dans le domaine en question. (Voir l'encadré 1).

A l'instar des autres pays où le module SABER-DMO a été mis en œuvre, le processus d'information du DCI a été conduit de manière partenariale et dirigé par un investigateur principal désigné par la Banque mondiale.

## Traitement des données et notation

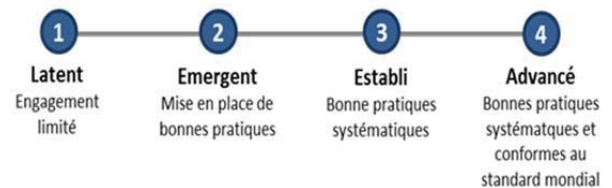
Pour chacun des 27 domaines de politique thématique, l'information rassemblée par le comité préparatoire a été notée selon un barème de qualification normalisé des politiques relatives au développement de la force de travail.

Les modalités retenues pour qualifier le niveau de développement de chaque politique thématique sont:<sup>1</sup>

- (1) Latent,
- (2) Émergent,
- (3) Etabli
- (4) Avancé.

Une description résumée de chacune de ces modalités est donnée dans le graphique 2.

**Graphique 2 - Modalités de notation du DMO**



Source: Tan et al. 2011.

Les notes données à ces 27 domaines de politique forment la base de la notation des neuf objectifs politiques thématiques. La notation de chaque objectif de politique thématique regroupe les notes des thèmes de politique, en établissant une moyenne arithmétique pondérée. Usuellement, on donne une pondération de 1/3 aux réponses

<sup>1</sup>Parce que les scores composites sont des moyennes des scores sous-jacents, ils sont rarement des nombres entiers. Pour un score composite donné, X, la conversion de la note représenté sur la couverture du rapport est basé sur la règle suivante:  $1,00 \leq X \leq 1,75$  est «latent»;  $1,75 < X \leq 2,50$ , est «émergent»;  $2,50 < X \leq 3,25$ , est «etabli», et  $3,25 < X \leq 4,00$  est «avancé»

relatives à la conception des politiques et de 2/3 à celles relatives à leur mise en œuvre.

#### **Encadré 1- Méthode d'instruction du DCI**

Compte tenu de l'importance et de la complexité des thèmes couverts par le questionnaire SABER-DMO, il a été décidé de constituer un comité de préparation, de quelques personnes, qui a procédé à l'étude du document de collecte de l'information (DCI). Ce comité a été élargi selon le besoin à des personnes-ressources. Les propositions de l'investigateur principal de la Banque mondiale ont fait l'objet de discussions, souvent suivies de recherches documentaires et d'examen de données. Ce comité a suivi, également, la préparation du rapport et le processus de notation des différentes dimensions, objectifs thématiques et thèmes détaillés qui ont soutenu le rapport Maroc.

Pour faciliter le processus de collecte de données, l'étude SABER-DMO s'est appuyée sur les revues et les évaluations de politiques et sur les documents de suivi de ces politiques. Les résultats de ce travail documentaire ont fait l'objet d'une évaluation participative associant des personnes-ressources connaissant les différents domaines du dispositif de développement de la force de travail.

Enfin, les notes attribuées aux trois dimensions fonctionnelles considérées dans le SABER-DMO ont été établies sous la forme d'une moyenne arithmétique simple des notes de référence attribuées à chacun des objectifs thématiques.

### **Structure du rapport**

Le chapitre II donne un bref aperçu du contexte de développement de la force de travail au Maroc. Il est suivi par le chapitre III qui présente le sommaire et la synthèse de l'ensemble des résultats de l'instruction du SABER-DMO et leurs implications en termes de politique de développement de la main d'œuvre du Maroc.

Les chapitres IV, V et VI exposent les notes attribuées aux dimensions fonctionnelles du système de DMO au Maroc, ainsi qu'aux neufs objectifs thématiques sous-jacents. Ils en discutent et en illustrent le bien-fondé et en dégagent les implications en termes de politique de DMO.

## Chapitre II - Contexte du Pays

Le Maroc vient d'achever la décennie de l'éducation. Il évalue les résultats de la Charte nationale de l'éducation de la formation (CNEF) et du Plan d'urgence qui a été lancé à mi-parcours. Il a élaboré sa stratégie de la formation professionnelle en 2013. Les programmes actifs de l'emploi mis en place en 2005 font l'objet d'une réévaluation pour être relancés dans le cadre d'une vision élargie intégrant tous les segments du marché du travail. Après un important effort consenti dans le secteur de l'infrastructure dans les années 2000, des stratégies sectorielles de long terme, dans les secteurs de l'agriculture, de l'industrie, du tourisme, de l'habitat et de l'énergie ont été adoptées. La problématique du développement de la force de travail est un point d'articulation de toutes ces initiatives : faire face aux pénuries de compétences, améliorer l'employabilité des travailleurs et la contribution des entreprises à son développement, en plus d'absorber le flux de capacités générés par la croissance démographique et les progrès de l'éducation et de la formation.

### Tendances macroéconomiques

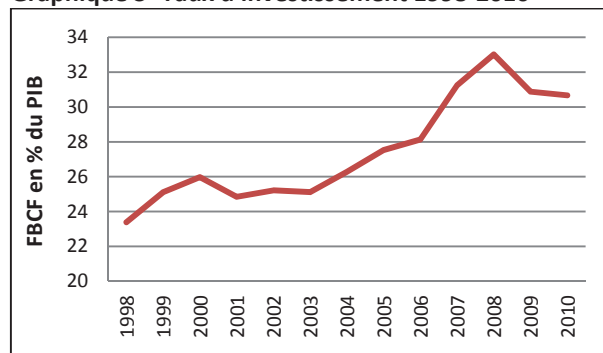
Durant la décennie 2000, l'économie marocaine a connu une croissance substantielle de la productivité. L'ouverture commerciale, notamment la baisse des droits de douane et des barrières non tarifaires pour les secteurs concurrencés par les importations (industries manufacturières principalement) et dans les secteurs orientés vers les exportations, s'est traduite par une restructuration des branches d'activités susceptible de masquer les gains de productivité, dès lors que des activités à forte intensité capitaliste connaissent un recul.

La croissance a été tirée par une hausse importante du taux d'investissement, en particulier dans ses composantes en biens d'équipement et en biens d'infrastructure.

Cependant, si la contribution du capital à la croissance économique s'est améliorée, l'extension des capacités productives a été assortie d'une substitution du capital au travail. Les élasticités de

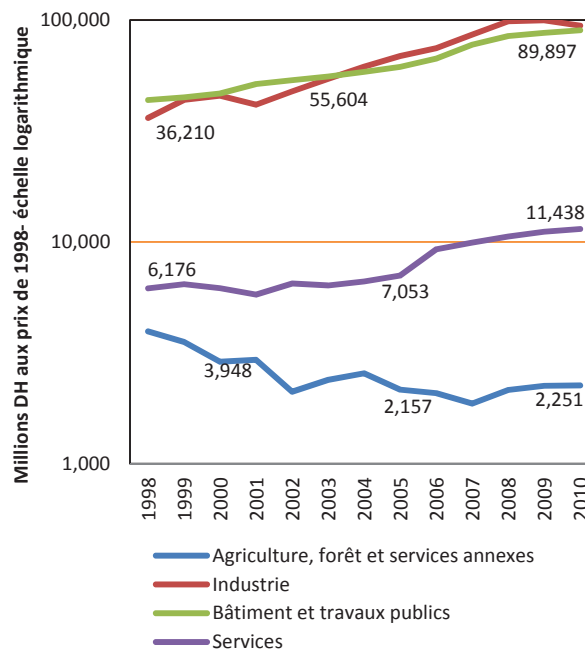
l'emploi par rapport à la croissance ont été en baisse durant la décennie 2000.

Graphique 3- Taux d'investissement 1998-2010



Source: HCP, Enquête emploi 2011.

Graphique 4 - Composition de la FBCF aux prix de 1998



Source: HCP, Enquête emploi 2011.

Le secteur de l'agriculture, des forêts et de la pêche réalise des gains de productivité élevés, exprimant un rattrapage plus rapide de son retard technologique par rapport au secteur secondaire, sujet à d'importants coûts de restructuration. À un rythme moindre que celui des secteurs primaires, la tendance au gain de productivité se manifeste également dans le secteur des services.

Si la croissance économique, lorsqu'elle est tirée par la productivité totale des facteurs et les progrès de la



compétitivité externe, s'accompagne d'une hausse de la demande de travail qualifié et d'une baisse relative de la demande de force de travail simple, le profil des effets de la croissance actuelle au Maroc reste mitigé, marqué par le maintien d'un fort chômage des diplômés, malgré une tendance à la baisse du chômage des travailleurs ayant un diplôme de niveau supérieur (baccalauréat ou plus).

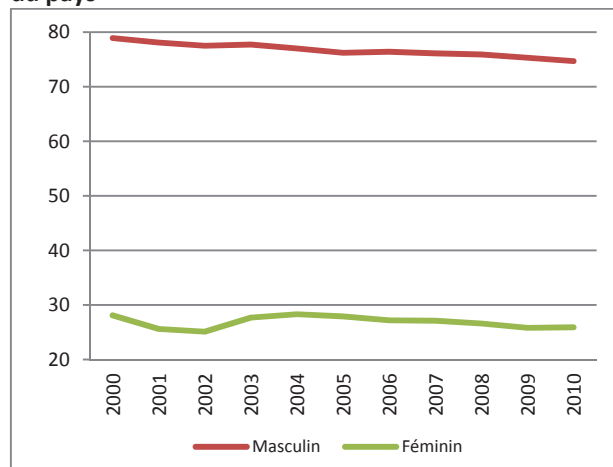
### Situation démographique et de l'emploi

D'après les projections du Centre d'étude et de recherche démographique (CERED), la pression de la croissance démographique naturelle sur le marché du travail serait en décroissance à partir de la fin des années 1990. Le taux de jeunesse, défini comme le pourcentage des moins de 15 ans rapporté à l'effectif des personnes en âge d'activité a connu une baisse accélérée durant les années 2000. Le taux de croissance annuel moyen de la population d'âge actif est passé de 3% entre 1989 et 1999 à 1,8% entre 1999 et 2009. Au début de la décennie 2000, l'émigration de travailleurs vers l'étranger, estimée entre 60 000 et 80 000 par an sur la période 1990-2000, a joué un rôle d'atténuation des tensions sur le marché du travail. Durant la décennie 2000, faute de statistiques précises, sur la base de divers indicateurs, on peut soutenir l'hypothèse plausible que l'émigration de travail est dominée par l'émigration familiale et l'émigration circulaire. Le Maroc devient, parallèlement à l'émergence de ces formes de migrations, un pays d'accueil de migrants d'Afrique sub-saharienne.

Le taux d'activité féminin, déjà très faible, du fait de la division sociale du travail au sein des familles donnant la prééminence au travail domestique féminin sur les activités rémunérées, salariales ou non, est sujet à une tendance à la baisse à cause de la montée de la scolarisation des filles et de la baisse du travail des enfants. La décennie 2000 a été proclamée décennie de l'éducation. Cela s'est traduit concrètement par l'interdiction du travail des enfants et l'obligation de la scolarisation des enfants. Les effets de ces mesures se sont manifestés principalement dans le milieu rural, où les filles étaient retirées très tôt de l'école. La durée de scolarisation moyenne des filles et des garçons a

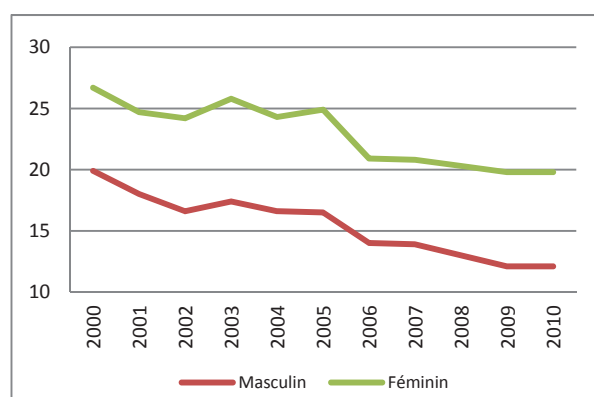
augmenté. Il en découle une tendance à la baisse des taux d'activité des deux sexes (voir le graphique 5 ci-contre).

**Graphique 5 - Taux d'activité par sexe (%) - Ensemble du pays**



Source: HCP, Enquête emploi 2011.

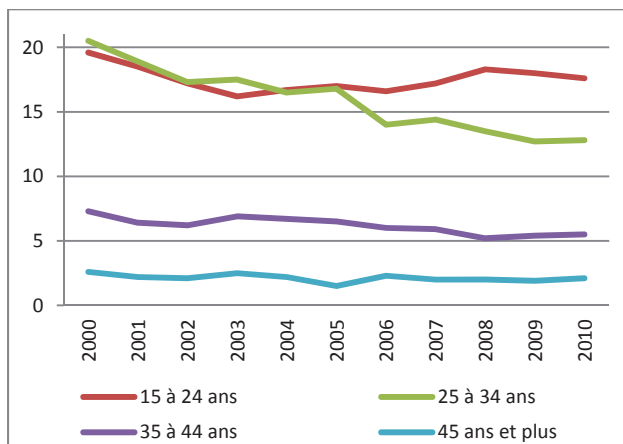
**Graphique 1 - Taux de chômage urbain par sexe (%)**



Source: HCP, Enquête emploi 2011.

Le taux de chômage est élevé et associé à une longue période moyenne de chômage avant l'entrée sur le marché du travail, pour la population active urbaine (graphique 6), et en particulier pour les femmes, les jeunes (graphique 7) et les plus éduqués d'entre eux (graphique 8).

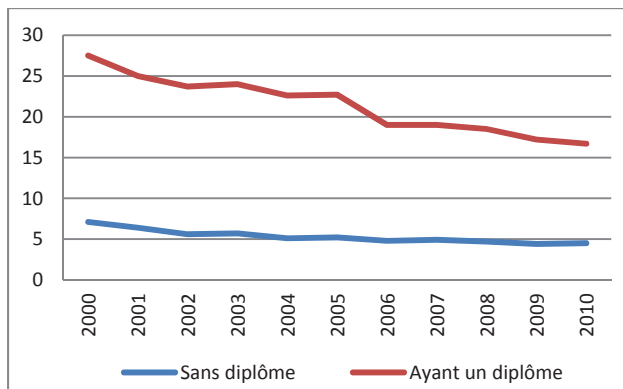
**Graphique 2 - Taux de chômage par classe d'âge (%)**



Source: HCP, Enquête emploi 2011.

Ces caractéristiques du marché du travail au Maroc sont liées à l'effet conjugué de la croissance

**Graphique 3 - Taux de chômage selon le diplôme (%)**



Source: HCP, Enquête emploi 2011.

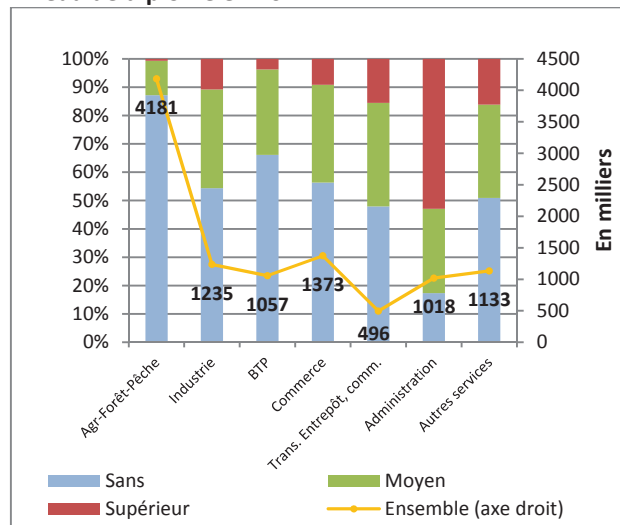
économique et des différents régimes d'emplois et de rémunération.

Le régime des emplois dans les compartiments protégés du marché du travail (secteur public et entreprises privées où des syndicats de travailleurs sont présents) accorde à la force de travail éduquée déjà employée («insiders») des avantages, en termes de stabilité d'emploi et de niveau de rémunération, relativement élevés comparativement à la précarité des emplois des travailleurs les moins éduqués.

## La demande de compétences

La répartition de la demande de main d'œuvre par niveau scolaire est très segmentée selon les secteurs d'emploi. Dans le secteur agricole, la proportion des travailleurs sans aucun niveau scolaire ou avec seulement un niveau d'initiation est proche de 87% sur un total de 4,181 millions de travailleurs. Selon les données de l'enquête nationale sur l'emploi réalisées par le Haut Commissariat au plan en 2010, la proportion de travailleurs disposant d'un niveau scolaire primaire ou collégial a atteint environ 12%. En revanche, c'est le secteur public, administrations, entreprises publiques et collectivités locales qui concentre la plus forte proportion de main d'œuvre porteuse de diplômes de niveau supérieur (baccalauréat ou supérieur) près de 53% sur un effectif de 1,02 millions. Le secteur des bâtiments et travaux publics utilise peu la main d'œuvre de niveau éducatif supérieur.

**Graphique 9 - Structure de l'emploi par secteur et niveau de diplôme en 2011**



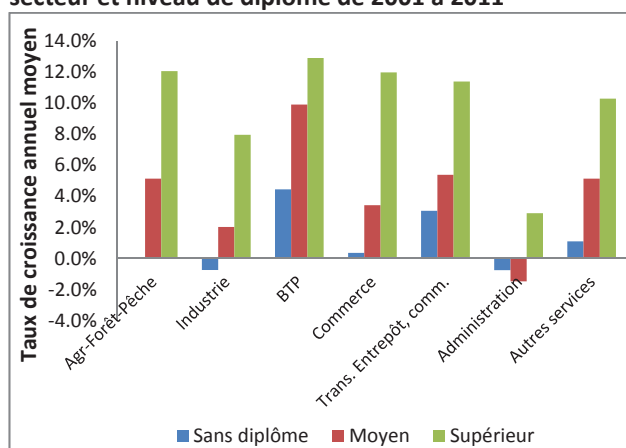
Source: HCP, Enquête emploi 2011.

La composition des collectifs de travail du secteur industriel comprend à peine 11% de diplômés de niveau supérieur. Ce chiffre est de seulement 8% dans le secteur du commerce. Dans les services et les transports et communication, la demande de main d'œuvre disposant d'un diplôme de niveau supérieur est un peu plus élevée.

Le secteur public offrant plus de stabilité et des salaires plus élevés est plus attractif pour la main d'œuvre qualifiée. Dans le secteur privé, les entreprises font appel en plus faible proportion à la main d'œuvre de niveau scolaire supérieur qui exige des niveaux de rémunération plus élevés.

Toutefois, les évolutions montrent une tendance favorable avec des taux de croissance très élevés des effectifs de main d'œuvre disposant de diplômes de niveau supérieur dans tous les secteurs, sauf dans l'administration qui concentre la plus grande proportion de cette catégorie de main d'œuvre (graphique 10).

**Graphique 10 - Évolution des effectifs employés par secteur et niveau de diplôme de 2001 à 2011**



Source: HCP, Enquêtes emploi 2001 et 2011.

Néanmoins, il y a encore une très forte population analphabète (graphique 9) qui travaille dans certains secteurs tels que l'agriculture, pêche et le BTP. Ces secteurs sont plus exposés au risque de perte de compétitivité et de marginalisation, notamment du fait des exigences des consommateurs et de la montée des normes de qualité qui exigent un personnel alphabétisé.

### Le dispositif d'offre de formation

Pour donner un aperçu de cette offre de formation, nous présenterons celle du système d'éducation qui constitue le substrat du dispositif de DMO et offre une formation générale de base, avec des éléments marginaux de formation professionnalisante (filières techniques des lycées), et le dispositif de DMO qui comprend le système de l'enseignement supérieur et

le système de la formation professionnelle qui offrent des formations préparant directement à la vie professionnelle, ainsi que les formations complémentaires d'adaptation offertes par l'ANAPEC pour l'adaptation des compétences des chercheurs d'emplois aux besoins exprimés par les offreurs d'emplois.

### Le système d'éducation

Depuis l'année 2000, la mise en œuvre de la réforme de l'éducation et de la formation a été engagée sous la responsabilité des ministères concernés et suite aux recommandations de la COSEF (Commission de suivi de la réforme de l'éducation et de la formation). Elle s'est traduite sur le plan institutionnel par la création d'Académies régionales d'éducation et de formation (AREF) et l'autonomisation des universités, et l'introduction et l'intégration des technologies de l'information et de la communication dans le système éducatif. Les conditions de rémunération et de vie du personnel de l'éducation nationale ont été améliorées, notamment grâce aux avantages sociaux assurés par le biais de la Fondation Mohammed VI pour la Promotion des œuvres sociales de l'éducation formation.<sup>2</sup>

Le système d'éducation a connu de remarquables progrès en terme de scolarisation à la fin des années

**T 1 - Effectifs scolarisés par classe d'âge 1996-2011 (milliers)**

Effectifs scolarisés				
Groupe d'âge	1996	2001	2006	2011
6-11ans	2546	3182	3291	3403
TCAM		4,6%	0,7%	-1,7%
12-14 ans	978	1170	1348	1 553
TCAM		3,7%	2,9%	0,0%
15-17ans	627	724	889	987
TCAM		2,9%	4,2%	1,5%
Total (6-17 ans)	<b>4150</b>	<b>5076</b>	<b>5528</b>	<b>5943</b>
TCAM		4,1%	1,7%	-0,7%

Source: Skills + ASM 2011

<sup>2</sup> La Fondation Mohamed VI pour la Promotion des œuvres sociales pour l'éducation est une association d'utilité publique. Elle reçoit à ce titre des subventions de l'État pour assurer sa mission.

1990 et au début des années 2000. Le progrès est particulièrement visible en termes d'accès à l'enseignement primaire qui a nettement augmenté et qui est actuellement quasi-universel. Ces progrès se sont affaiblis vers la fin de la décennie 2000-2010, pour la classe d'âge des 6-11 ans.

Les disparités de genre et géographiques ont été réduites au fil des années. Le taux net de scolarisation des 6-11 ans est passé de 66% en 1996 à 84 % en 2001. Il s'est établi, en 2012, à environ 99%. L'accès à l'enseignement secondaire et supérieur s'est aussi accru de manière substantielle au cours de la période, mais à un rythme moindre que celui des pays comparables de la région.

Dans l'enseignement primaire, les abandons ont beaucoup diminués. Ils touchent, encore, en 2011-2012, plus de 14% des 6-14 ans. Mais, pour la tranche des 15-17 ans, ils atteignent, en 2011-2012, 47,1% des jeunes.

#### T 2 - Pourcentage d'enfants non scolarisés par classe d'âge

Groupe d'âge	1996	2001	2006	2011
6-11ans	34,5	16,4	9,5	1,2
12-14 ans	49,0	40,2	31,1	12,9
15-17ans	64,7	61,0	54,4	47,1
Total (6-17 ans)	45,2	33,4	26,7	16,2

Source: ASM 2011+Enquête démographique 2009-2010+ Skills

Il est estimé que les taux élevés de redoublement et d'abandon réduiront le potentiel du capital humain de 25% du PIB courant au cours des deux prochaines décennies.<sup>3</sup> Le redoublement est un indicateur difficile de la performance scolaire, car il existe une gestion implicite du passage des élèves entre les deux cycles. Une des manifestations du problème se situe au niveau des résultats du TIMSS 2003.<sup>4</sup>

<sup>3</sup>Rapport Skills.

<sup>4</sup>Tendances de l'étude internationale sur les mathématiques et la science (Trends in International Mathematics and Science Study). «58% des élèves marocains de 2<sup>ème</sup> année du collège se sont classés en dessous du niveau international inférieur en mathématiques et 1% seulement ont

L'analyse développée dans ce rapport indique un certain nombre de facteurs sur le plan de l'offre et de la demande qui expliquent le faible niveau de qualité. Il s'agit notamment du faible niveau de qualification des enseignants, de la perception défavorable de l'environnement d'apprentissage, et de la forte proportion d'élèves issus de ménages aux revenus modestes.<sup>5</sup> En outre, le temps d'instruction reçu par les élèves à l'école est nettement réduit par le taux relativement élevé d'absentéisme des enseignants.

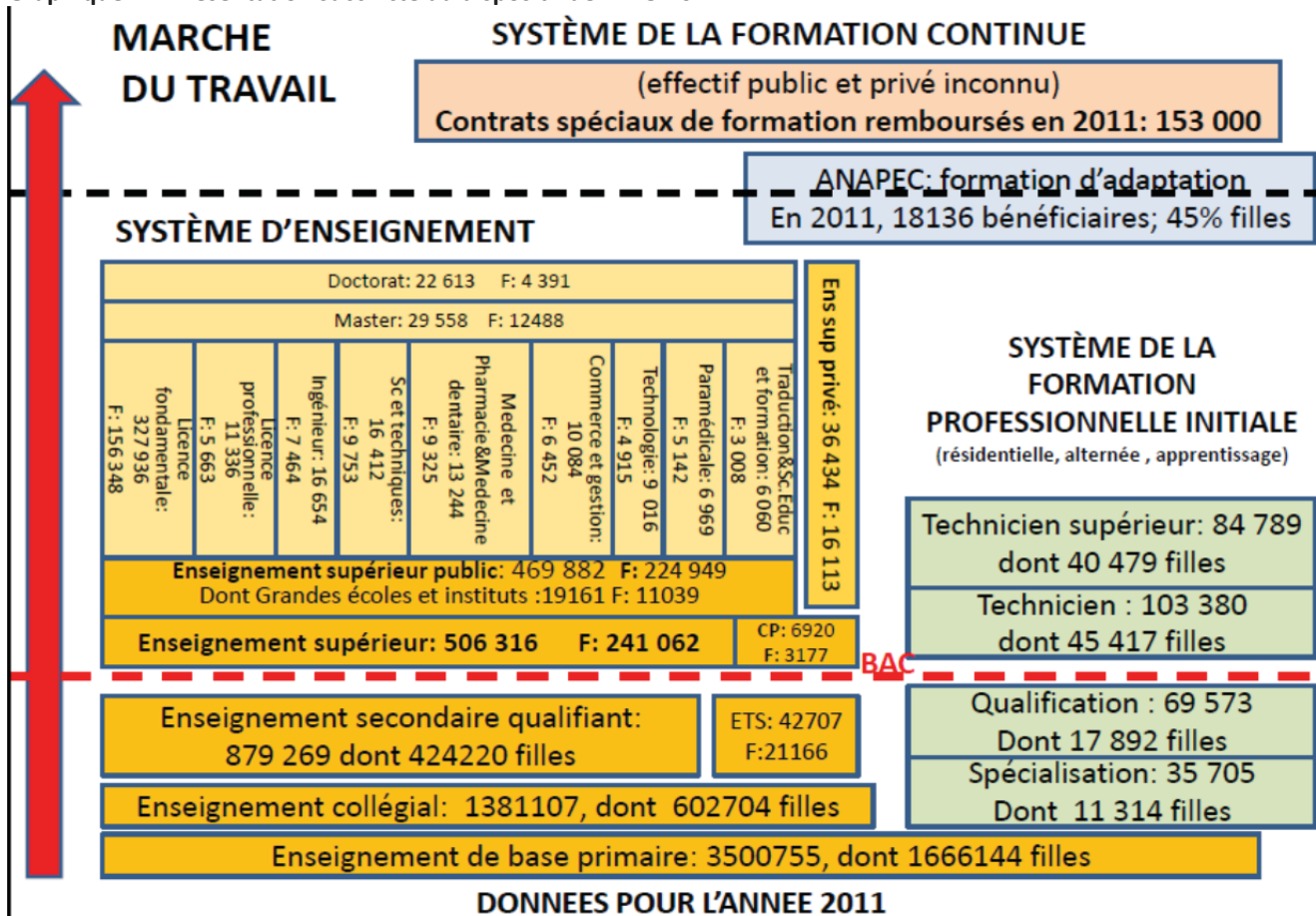
Les taux d'abandon affectent de manière disproportionnée les garçons plutôt que les filles dans l'enseignement secondaire. Les enfants issus des familles à faibles revenus et les filles sont plus à risque d'abandonner l'école.<sup>6</sup> Le gouvernement a fourni un effort d'équipement et mis en place un programme de transferts conditionnels monétaires visant à réduire l'abandon scolaire. L'expérience pilote, effectuée dans la province d'Azilal, a démontrée que ce dispositif avait un impact positif sur la rétention à l'école des enfants des familles à revenus modestes.

atteint le niveau supérieur. Les moyennes internationales pour ces deux indicateurs ont été respectivement de 22% et de 19%.»

<sup>5</sup>Rapport Skills.

<sup>6</sup>Rapport Skills.

Graphique 11: Présentation succincte du dispositif de DMO 2011



Notes: ETS : Enseignement technique secondaire ; CP: Classes préparatoires aux grandes écoles et instituts F: Filles

Source: Elaboration de l'auteur.

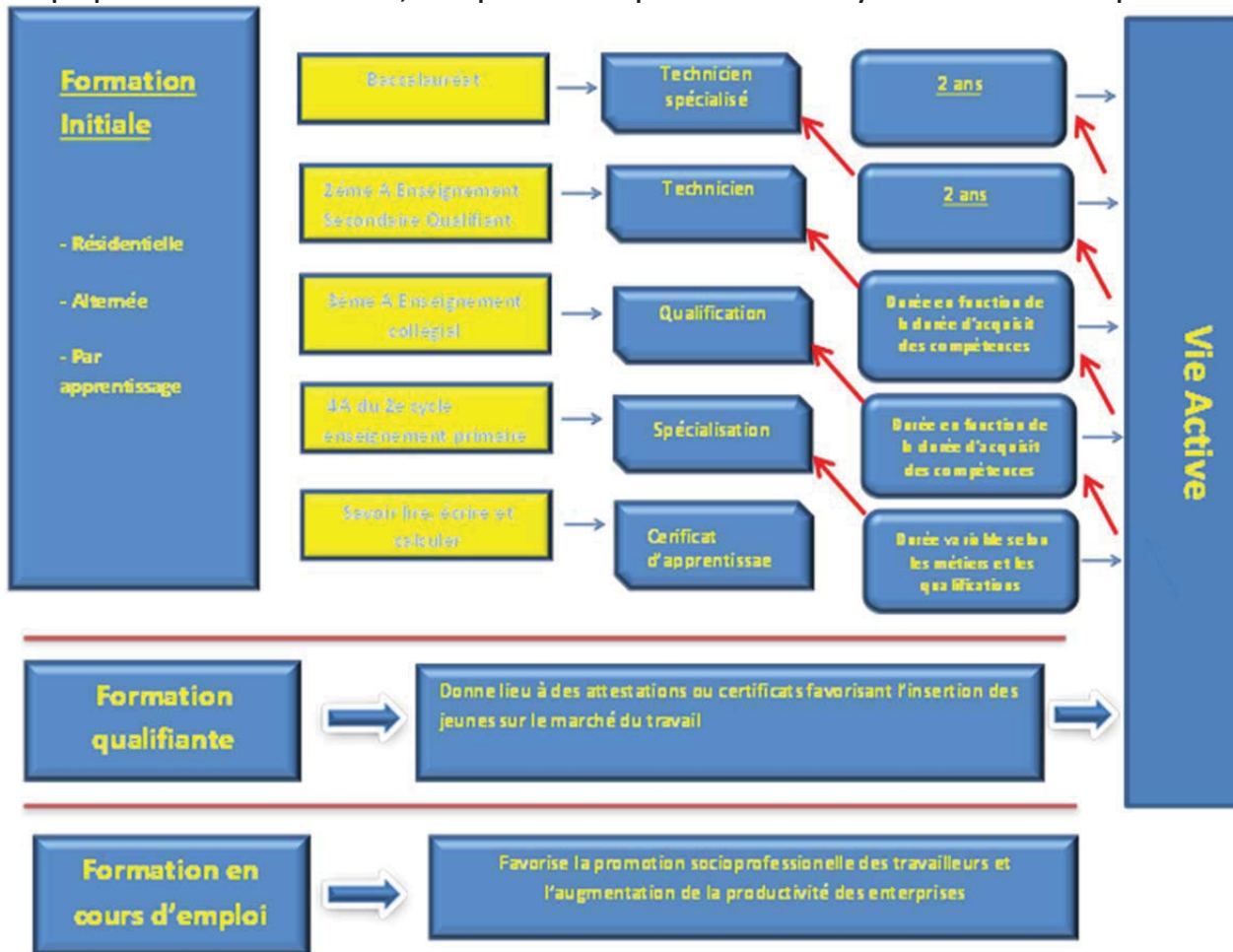
### L'offre de formation professionnelle

Le dispositif de DMO est assis sur un enseignement de base marqué par une forte déperdition scolaire au niveau de l'enseignement collégial et de l'enseignement secondaire. Dans l'enseignement secondaire, il y avait 307 000 inscrits en année terminale en 2010-2011. L'université a accueilli, en 2011-2012, 117 000 nouveaux inscrits au premier cycle. La formation professionnelle a enregistré 103 570 nouveaux inscrits en première année en 2011-2012. Le dispositif d'offre est concentré sur les lauréats du baccalauréat, autant au niveau de l'enseignement supérieur, de la formation professionnelle que des formations d'adaptation sur le marché du travail.

Le dispositif d'offre de formation professionnelle comprend les établissements publics et privés, relevant du Département de la formation professionnelle (du Ministère de l'emploi et de la formation professionnelle) et les établissements de l'enseignement secondaire relevant du ministère de l'éducation national (lycées généralistes, lycées techniques et autres établissements).

**Établissements sous tutelle du DFP.** Le dispositif de formation professionnelle est régulé par le Ministère de l'emploi et de la formation professionnelle. Il est chargé de définir et d'évaluer, en concertation avec l'ensemble des intervenants (opérateurs de formation, entreprises et professionnels, représentants des salariés...), la politique nationale du secteur de la formation professionnelle. Il

Graphique 12 - Structure des cursus, des diplômes et des passerelles dans le système de la formation professionnelle



Source: DFP.

regroupe des établissements publics rattachés à différents départements gouvernementaux ou à l'Office de la formation professionnelle et de la promotion du travail (OFPPT)<sup>7</sup> et des opérateurs privés.

La formation professionnelle comprend la formation initiale, la formation continue et la formation qualifiante.

La formation professionnelle initiale est destinée aux jeunes pour leur permettre d'acquérir une première qualification facilitant leur insertion dans la vie active. Elle est organisée par modes de formation : résidentielle, alternée et par apprentissage. La

formation initiale résidentielle est la forme dominante. Elle est assurée par des prestataires publics et privés et se déroule en grande partie au sein des établissements de formation avec des stages de courte durée en entreprise. La formation alternée est instaurée par la Loi 36-96. C'est une formation qui se déroule pour moitié du temps en entreprise et pour l'autre moitié dans le centre de formation professionnelle. Cette forme de formation est très performante et répond le mieux aux besoins des entreprises. Elle repose sur une implication/participation effective de l'entreprise. La formation par apprentissage est une formation au titre de laquelle 80% du temps de formation est effectué en unité de production et 20% dans le centre de formation par apprentissage. Cette formation est régie par la Loi 12-00 qui prévoit une architecture tripartite : la famille du stagiaire, le

<sup>7</sup>L'OFPPT est une établissement public doté de l'autonomie de gestion avec un Conseil d'administration à composition tripartite (État, employeurs et salariés).

Centre formation par apprentissage et le maître de stage.

Les formations dispensées sont adressées aux jeunes titulaires de différents niveaux scolaires. Les jeunes déscolarisés, disposant de compétences de base (savoir lire, écrire et calculer) peuvent accéder à des formations délivrant des certificats d'apprentissage. Les titulaires du niveau 4<sup>ème</sup> année du primaire, du niveau 3<sup>ème</sup> année du collégial, du niveau 2<sup>ème</sup> année du secondaire et du baccalauréat sont éligibles pour accéder à des formations initiales délivrant, respectivement, un diplôme de spécialisation professionnel, un diplôme de qualification professionnelle, un diplôme de technicien ou un diplôme de technicien spécialisé.

Les diplômes des établissements privés accrédités sont reconnus par le département de la formation professionnelle.

#### **Encadré 1 - Indicateurs de la formation professionnelle 2011-2012**

##### **Établissements:**

- 497 établissements opérationnels (effectuant principalement de la formation résidentielle et alternée)
- Il existe aussi des centres de formation par apprentissage, ainsi que des centres spécialisés.

##### **Stagiaires: 327749,**

- 10% en formation par apprentissage,
- 26% des stagiaires sont inscrits dans les établissements de formation professionnelle privée, 61% dans les établissements de l'OFPPT et 13% dans les établissements relevant des autres opérateurs publics.

##### **Lauréats:**

149287, sans compter l'effectif des bénéficiaires de formations qualifiantes et de la formation par les unités mobiles.

##### **Taux d'insertion des lauréats :**

- 9 mois après l'obtention du diplôme: 60,7%
- 36 mois après l'obtention du diplôme: 77%

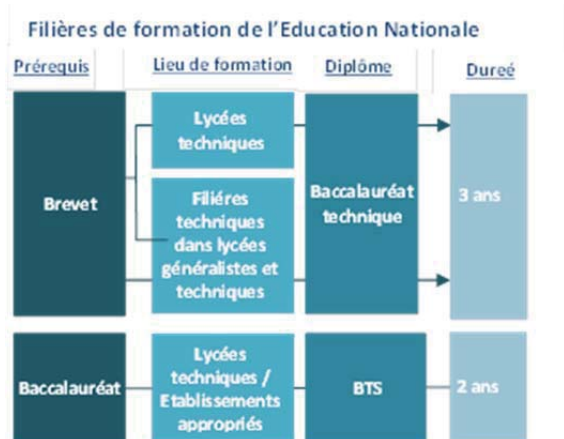
La formation continue est destinée aux salariés des entreprises en activité. Elle est réalisée à l'initiative des employeurs. Les prestataires des formations sont des établissements publics et/ou privés de formation professionnelle et d'enseignement supérieur, des bureaux de conseil et de formation privés. Le financement de la formation continue est assuré, pour le secteur privé, par une partie du produit de la taxe de formation professionnelle (30%) à travers deux mécanismes : Les Contrats spéciaux de formation (CSF) et les Groupements Interprofessionnels d'aide au conseil (GIAC) qui sont des associations constituées et gérées par les associations et fédérations professionnelles.

Le recours à ce dispositif n'est autorisé qu'aux entreprises assujetties à cette taxe et qui sont en situation régulière vis à vis de la Caisse nationale de sécurité sociale (CNSS). Le remboursement se fait au moins à hauteur de 70% des dépenses de formation dans le cadre des Contrats spéciaux de formation. Lorsque la formation continue est précédée par une étude sur les besoins stratégiques de formation de l'entreprise, étude agréée par le groupement interprofessionnel du secteur (GIAC et CSF), le remboursement est peut être porté à 100% des frais engagés par l'entreprise.

**Établissements sous tutelle de l'éducation nationale.** Les établissements relevant du Ministère de l'éducation nationale sont des lycées techniques qui délivrent à leurs lauréats des formations techniques de niveau secondaire (sanctionnées par un baccalauréat technique) et des formations de niveau post secondaire (sanctionnées par un brevet de technicien supérieur ou BTS). Leurs effectifs sont en diminution et moins nombreux (49 000 en 2011) que dans les établissements sous la tutelle du DFP (328 000 en 2011<sup>8</sup>).

<sup>8</sup>HCP - Annuaire Statistique du Maroc - 2012.

**Graphique 13 - Structure des cursus, des diplômes et des passerelles dans le système de l'enseignement secondaire**



Source: Diagnostic de la stratégie de la formation professionnelle

**Encadré 2 - Indicateurs de l'enseignement secondaire: Formation technique et professionnalisante -hors formation professionnelle-<sup>1</sup>**

Élèves

- 49 300 élèves inscrits dans les filières technologiques de l'enseignement secondaire qualifiant ;
- 42 900 élèves dans les filières technologiques publiques (5,1% du total des élèves du secondaire qualifiant public)
- 6500 élèves dans les filières technologiques privées de l'enseignement secondaire (8,8% du total des élèves du secondaire qualifiant privé)
- 3 078 élèves suivant un BTS en 2010-2011
- 1 450 élèves inscrits aux classes préparatoires aux grandes écoles dans les filières "Technique et Sciences Industrielles" et "Technologies et Sciences Industrielles"

Etablissements : 36 établissements dispensant des BTS en 2010-2011

Diplômés : 13 948 admis au baccalauréat technologique en 2010

Évaluation : 63,8% de réussite au baccalauréat technologique en 2010

**Le dispositif de l'enseignement supérieur.**

**L'enseignement supérieur est divisé en quatre composantes:**

- L'enseignement supérieur universitaire assuré par 15 universités publiques regroupant 120 établissements universitaires répartis sur 28 villes universitaires relevant de 14 régions ;
- L'enseignement supérieur ne relevant pas des universités regroupant 55 établissements (formation des cadres) ;
- L'enseignement supérieur privé avec : 213 établissements de l'enseignement supérieur privé autorisés par le Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche scientifique et de la formation des cadres ; 1 université publique à gestion privée (Université Al Akhawayn à Ifrane), et 2 universités privées.

**T3 - Effectif des inscrits dans des établissements d'enseignement supérieur**

Type d'établissements	95-96	01-02	05-06	09-10	10-11	11-12*
Etablissements d'enseignement supérieur universitaire	246042	266621	301638	308005	357921	434198
Etablissements ne relevant pas des universités	9665	9447	12348	16818	18254	19561
Etablissements pédagogiques (universités et formation des cadres)	4217	2856	4201	5459	5252	6244

(\*) Données provisoires.

Source: Ministère de l'enseignement supérieur, de la formation des cadres et de la recherche scientifique

Les écoles de formation des cadres et les universités d'élite sélectionnent les étudiants et attirent les meilleurs. Les taux d'insertion des lauréats de ces établissements sont les plus élevés.



**Encadré 3 - Données pour l'année 2010-2011**

**Étudiants: 7 382 inscrits** dans les filières technologiques de l'enseignement supérieur (EST) en 2010-2011; **13448 inscrits** dans les filières sciences et techniques de l'enseignement supérieur (FST) en 2010-2011

**Diplômés: 2 420 diplômés** dans les filières technologiques en 2009-2010 (Écoles supérieures de technologie); **2582 diplômés** dans les filières sciences et techniques en 2009-2010 (Faculté des sciences et techniques).

Source: Ministère de l'enseignement supérieur, de la formation des cadres et de la recherche scientifique

La majorité des étudiants sont inscrits dans des universités d'accès ouvert, dont les taux de redoublement et d'abandon sont élevés et dont les diplômés ont des difficultés à trouver un emploi. Seuls 50% des inscrits obtiennent un diplôme, et ont une probabilité de 30% de se retrouver sans emploi, pendant au moins une année, à l'issue de leurs études.

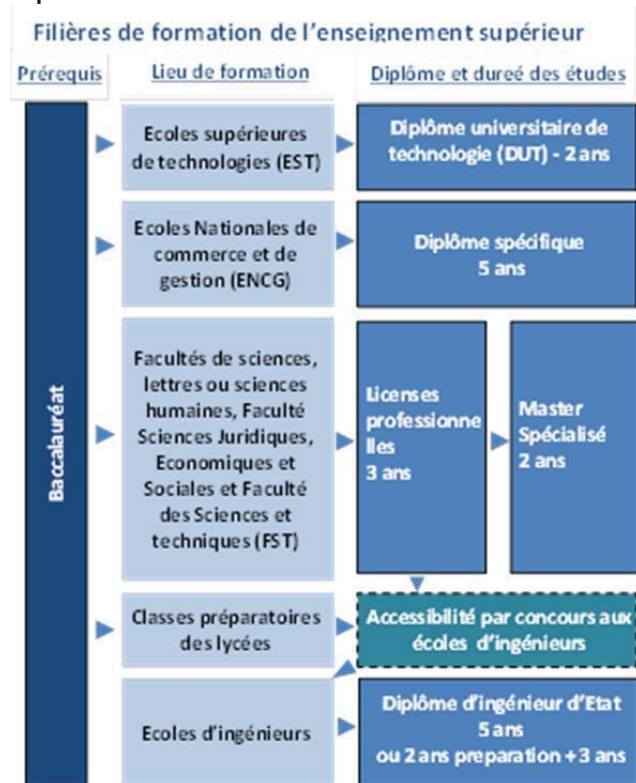
**Dimension genre du dispositif de DMO**

Dans l'enseignement général, la tendance antiféminine a été compensé en milieu urbain, et malheureusement maintenu en milieu rural. Au niveau de l'enseignement fondamental, la part des filles, en 2011-12, qui est de 48% au niveau primaire tombe à 44% au niveau collégial.

Toutefois, au niveau de l'enseignement secondaire, en classe de terminale la part des filles est de 50%, alors qu'elle n'est que de 48,2% dans les trois dernières classes de l'enseignement secondaire. Cela s'explique par le fait que les filles sont moins affectées que les garçons par la déperdition scolaire.

Dans l'enseignement supérieur, sur 306 595 étudiants inscrits dans les universités en 2009-2010, le sexe féminin représentait 47,3% des inscrits (144 997). Parmi les 19 561 inscrits dans les instituts et écoles supérieures en 2011-2012, 11 039 sont de sexe féminin, soit 56,4 % des étudiants. Les filles se révèlent plus performantes, l'accès à ces établissements nécessitant la réussite aux concours.

**Graphique 14 - Structure des cursus, des diplômes et des passerelles dans le système de l'enseignement supérieur**



Source: Diagnostic de la stratégie de la formation professionnelle

On observe un biais anti féminin dans le secteur de la formation professionnelle. En 2011-2012, sur 293 447 stagiaires de la formation professionnelle des secteurs public et privé, seulement 115 102 étaient de sexe féminin (39%). Le secteur privé qui accueille 26% de l'ensemble des stagiaires, concentre une plus grande proportion des stagiaires de sexe féminin (39%) que des stagiaires de sexe masculin (seulement 18%). Autre trait caractéristique, 82% des stagiaires de sexe féminin sont de niveau technicien et technicien supérieur (c'est à dire sont admises dans des établissements de FP en tant que titulaires du niveau bac ou du diplôme du baccalauréat).

Seulement 18% des stagiaires féminins sont accueillies au niveau qualification (niveau collégial) ou spécialisation (niveau enseignement fondamental primaire). Par comparaison, la proportion des jeunes de sexe masculin admis dans les formations de niveau qualification et spécialisation représentent

47%. La concentration de l'offre de la formation professionnelle sur le niveau technicien et technicien supérieur est encore plus biaisée pour le sexe féminin. Les stagiaires de sexe féminin représentent 59% des stagiaires des établissements privés (41% étant de sexe masculin).

Les filières de formation qui accueillent au moins 50% de stagiaires de sexe féminin sont les suivantes: Assistance aux ménages; Paramédicale et santé; Coiffure esthétique; Administration, gestion et commerce; Artisanat; Textile habillement; Audiovisuel et arts graphiques. Ces formations représentent 63% de l'effectif des stagiaires de sexe féminin. La formation en Administration, gestion et commerce accueille 49% des stagiaires de sexe féminin, dont 96% aux niveaux technicien supérieur et technicien. La correction du biais anti féminin dans la formation professionnelle passe probablement par la revalorisation des métiers nécessitant des formations de niveau qualification et spécialisation et des actions de promotion de ces formations, en particulier en milieu rural, fortement marqué par la déperdition scolaire féminine au niveau collégial

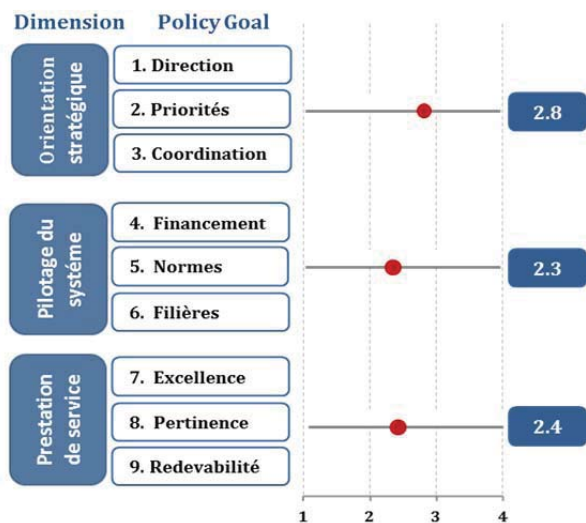
## Chapitre III - Principaux Résultats et Implications Politiques

Ce chapitre présente les notes attribuées aux trois dimensions du système de développement de la main-d'œuvre au Maroc. Ces notes sont des moyennes des notes attribuées au degré de réalisation des objectifs thématiques. Les informations utilisées pour noter les objectifs thématiques résultent de l'analyse des données recueillies sur le questionnaire SABER-DMO. La première section résume les principales constatations. La seconde section présente cinq recommandations induites par ces observations.

### Aperçu global des principaux résultats

Les notes attribuées aux dimensions fonctionnelles indiquent un dispositif d'orientation stratégique établi (2,8) et une qualité de prestation de services de DMO en émergence (2,4). La fonction de pilotage reste, également, en émergence (2,3), marquée par des insuffisances limitant l'efficacité et l'équité du système de DMO.

**Graphique 15 - Appréciation des dimensions fonctionnelles du SABER-DMO au Maroc**



Note: Voir le graphique 2 pour la signification des valeurs

Source: analyse des données du questionnaire SABER-DMO

Une note de 2,8 sur la dimension relative au cadre d'orientation stratégique indique l'établissement du processus de bonnes pratiques, notamment le

consensus au niveau national sur la Charte d'éducation et de formation qui a tracé les objectifs du DMO, l'existence d'un cadre formalisé et la participation effective des professionnels, des syndicats de travailleurs et de la société civile à la concertation sur le DMO. De même, l'existence d'études sectorielles prospectives identifiant les pénuries de compétences, l'implication des employeurs dans la conception des filières de formation et dans la gestion des établissements. Ces avancées sont récentes et connaissent une accélération. Toutefois, la coordination du DMO souffre de la pluralité et de la prédominance des administrations dans la mise en œuvre des mesures clés de DMO, accusant un certain déficit dans le dispositif de planification stratégique du DMO. Le système d'évaluation manque d'intégration et les espaces de prises de décision ne sont pas suffisamment connectés par une concertation organisée autour d'évaluations systématiques, coordonnées entre les différents départements.

La note de 2,3 indique que le dispositif de pilotage du DMO est émergent. Ses points forts sont que les ressources financières sont stables et en progression. Le financement du DMO au Maroc, alimenté par la TFP et le budget de l'État, mobiliserait une somme voisine de 1% du PIB. Ce n'est donc pas la stabilité du financement qui constitue la principale contrainte, quoique les besoins soient en croissance rapide en raison de l'accélération des effectifs. Les professionnels du secteur privé sont associés à la gestion du dispositif de formation au niveau des établissements. Des progrès ont été établis dans l'établissement des référentiels de métiers et de compétences et vers la mise en place d'un cadre national de certifications. La validation de l'acquis de l'expérience professionnelle a fait l'objet d'expériences pilotes. Le dispositif d'orientation dans les universités a été très fortement renforcé avec le plan d'urgence. Les établissements de la formation professionnelle font des campagnes d'information chaque année dans les établissements du cycle secondaire de l'éducation secondaire.

Si le dispositif présente une efficacité relative, en termes de réponse quantitative et qualitative aux

besoins, il confronte deux défis clés: l'amélioration de l'efficacité et de l'équité. La gestion budgétaire orientée par les résultats est un processus long commençant à se mettre en place dans le cadre de la contractualisation des établissements. La GBO nécessite un dispositif de suivi et d'évaluation permettant de corriger les distorsions de l'offre de formation par rapport à la demande des opérateurs (économique), des ménages (sociale) et des territoires. Les avantages liés à la GBO sont atténués par la difficulté posée par la pluralité des départements publics en charge des fonctions de DMO à une planification intégrée de l'ensemble de l'offre publique de formation. Les passerelles entre sous-systèmes d'éducation et de formation professionnelle manquent souvent, augmentant les risques d'exclusion et multipliant les blocages dans les trajectoires d'amélioration des compétences des travailleurs. La formation initiale est dominée par l'offre publique, en dépit de réelles aides accordées aux opérateurs de formation professionnelle privée. Par ailleurs, la prédominance dans le tissu économique des très petites entreprises n'est pas assortie d'un dispositif de concertation permettant leur participation effective à l'allocation des ressources de DMO entre secteurs et métiers.

Des faiblesses caractérisent le système en termes d'équité. La plus grande partie des budgets alloués à la formation initiale est concentrée aux niveaux technicien et technicien spécialisé.<sup>9</sup> Les formations à ces niveaux sont les mieux valorisées sur le marché et le plus demandées. Pourtant, les effectifs éligibles aux formations initiales de niveau spécialisation et qualification sont beaucoup plus nombreux. Il existe manifestement un manque d'attentes vis à vis du dispositif de DMO parmi les catégories de la population active engagées dans les activités et les unités économiques utilisant en majorité des actifs à faibles niveaux scolaire. La formation qualifiante est

<sup>9</sup> Sur un effectif de 293 000 stagiaires inscrits dans les établissements de la formation professionnelle, 12% sont au niveau spécialisation, 24% au niveau qualification et 64% au niveau technicien et technicien supérieur. Sachant, par ailleurs, que la durée des études est en général plus longue au niveau technicien et technicien supérieur, on peut affirmer que ce sont les niveaux technicien et technicien supérieur qui drainent le plus grand volume de financement.

réservée aux seuls titulaires de diplômes équivalents ou supérieurs au baccalauréat. Les travailleurs au chômage, malgré une contribution établie sur la masse salariale, ne peuvent bénéficier de formation.

La note de 2,4 attribuée à la performance des prestations de service du DMO est le reflet d'évolutions positives ayant marqué les bonnes pratiques des différents départements impliqués dans le DMO. Les opérateurs privés et publics sont encadrés par un système formalisé régulant les offres de formation des établissements privés et des établissements publics, et stimulant l'amélioration des formations offertes. Les professionnels et les industriels sont associés à la conception et à la mise en œuvre des programmes de formation professionnelle selon des procédures formalisées de concertation sur les programmes et les équipements.

Le système de collecte des informations, centralisant à la fois des données administratives et des données d'enquête est mis en place et fonctionne avec une implication régulière de tous les opérateurs. Des évaluations du rendement externe du système de formation professionnelle basées notamment sur des enquêtes d'insertion et de cheminement des lauréats, sont effectuées de manière régulière et tendent à se généraliser et à être systématiques. Les points faibles dans le dispositif de prestation de services de DMO sont le manque de partenariat entre les opérateurs de formation et les chercheurs et le faible pourcentage d'employés bénéficiaires et les difficultés de mise en œuvre des procédures formalisées de formation continue, et, dans une moindre mesure, des procédures de sélection des dirigeants d'établissements et des formateurs.

### Implications des résultats en termes de politique de DMO

Des constats établis sur le degré d'avancement du dispositif de DMO pour le Maroc, il ressort cinq considérations qui méritent davantage d'attention :

- i. **Améliorer la gouvernance en intégrant coordination et évaluation, avec la mise en place d'un dispositif de planification d'évaluation, intégré et régulier, et en définissant clairement les rôles et**

**responsabilités des différents partenaires (contractualisation: contrats programmes avec objectifs et critères d'évaluation)**

Cette recommandation répond aux contraintes posées par la répartition des fonctions du DMO entre différents départements, en l'absence d'un dispositif intégré, de planification de la DMO. Les effets de cette situation sont une déconnexion relative entre les fonctions d'évaluation et les fonctions d'exécution des politiques, des difficultés de coordination liées à la non-définition précise des rôles. Il en découle également des difficultés pour donner son plein rendement au dispositif de gestion budgétaire orienté par les résultats. Enfin, au niveau même des établissements et des filières, cette situation se traduit par de plus grandes difficultés d'adaptation de l'offre de formation à la demande et par un gaspillage certain de ressources budgétaires.

**ii. Rapprocher l'offre de formation de la demande économique et sociale en réglant le problème d'inclusion territoriale et sociale des déscolarisés et du besoin de formation tout le long de la vie des salariés.**

Il existe de réelles possibilités d'amélioration de l'inclusion sociale à travers le dispositif de DMO. Ces possibilités, en raison d'une vision polarisée par le souci de promouvoir les secteurs considérés comme les plus compétitifs et les plus proches des normes de production et de gestion mondiales, ont conduit à évincer du bénéfice des services de DMO une partie de l'économie. Celle des petites entreprises faiblement capitalisées et employant une main d'œuvre tôt déscolarisée ou ayant bénéficié d'une très petite durée de scolarisation.

Les chômeurs non diplômés devraient avoir accès au dispositif de formation qualifiante, visant à améliorer leur employabilité, mis en œuvre par l'ANAPEC (Agence nationale pour l'emploi et les compétences). Le problème posé par certaines formations (par exemple, le niveau "Spécialisation" dans le secteur agricole) est qu'elles sont faiblement demandées. Le problème de la faiblesse de la demande de formation dans certains secteurs est dû principalement au manque d'implication des

opérateurs économiques dans la conception des formations et dans la gestion des établissements. Dans bien des activités, ce manque d'implication s'explique par un manque de maturité technico-économique des opérateurs. La réponse à ce problème est de renforcer l'inscription de la planification de l'offre de formation (création, fermeture, réduction, augmentation des effectifs des filières) dans les plans de développement sectoriels.

**iii. Renforcement de l'articulation entre les trois composantes du système de DMO (mise en place de passerelles)**

Des possibilités de développement du capital humain importantes sont perdues en raison de problèmes de validation des acquis scolaires et des difficultés de passage entre systèmes de formation placés sous la tutelle de différents départements publics. L'élaboration des REC et des REM, ainsi que les avancées vers la mise en place d'un cadre national de certification préparent le terrain à un système de formation fonctionnant avec plus de fluidité et permettant à toutes les catégories de main d'œuvre de valider les acquis de leur formation et de leur expérience professionnelle tout le long de leur vie, et en particulier, après la perte d'un emploi.

**iv. Élargir le champ de la formation continue à l'ensemble des actifs et des secteurs et rendre le système de formation continue plus incitatif**

Le système de formation continue ne bénéficie qu'à une faible proportion de la main d'œuvre employée dans le secteur des entreprises organisée, alors que la totalité des actifs de l'économie informelle est exclue de ce système. Le système d'éligibilité est inique dans la mesure où seuls les employeurs ayant cotisés peuvent en faire profiter leurs salariés. Les travailleurs et salariés des secteurs de l'agriculture, de l'artisanat et des pêches ne sont pris en charge par aucun dispositif. De même, un travailleur qui a cotisé tout le long de sa vie une fois ayant perdu son emploi ne peut espérer bénéficier des sommes qui ont été cotisées sur la base de son salaire pour une formation visant à améliorer son employabilité. En faveur des catégories de main d'œuvre à plus faible niveau scolaire, il serait opportun de mettre à

exécution le projet de généraliser des programmes d'alphabétisation fonctionnelle, couplés à des programmes sectoriels et ciblés de formation technique. Les expériences tentées, dans le cadre des programmes de l'APP (Agence de partenariat pour le progrès) financés par la MCC (Millennium challenge corporation) devraient être démultipliées et élargies.

**v. Améliorer le système d'allocation des ressources et renforcer la redevabilité des opérateurs de formation**

Le mode d'allocation des ressources comporte actuellement deux circuits: le circuit de la Taxe sur la formation professionnelle (TFP) et le circuit budgétaire. Sur ces deux circuits, une allocation des ressources calée sur un processus intégré d'évaluation, de concertation et de décision, associant le Conseil supérieur de l'éducation et les départements publics chargés de la préparation des budgets, apporterait des améliorations, c'est à dire une plus grande efficacité, une plus grande efficience et une plus grande équité du système de DMO. Concernant le circuit de la TFP, il ne s'agit pas de changer fondamentalement le mécanisme des Contrats spéciaux de formation et des GIAC, mais de le simplifier sur le plan administratif, en adoptant un dispositif de suivi et de contrôle double, centré d'une part sur les travailleurs ayant cotisé à la TFP, et d'autre part, sur les besoins des entreprises. Le moteur principal de l'amélioration de ce circuit devrait être la mise en place d'un dispositif transparent de concertation sur les programmes de formation continue, associant les collèges de travailleurs concernés.

De cette manière, l'exclusion des travailleurs de l'initiative de formation continue, et en particulier de ceux qui ont perdu leur emploi, sera corrigée. Par ailleurs, le critère de répartition du produit de la TFP, établi par décret, allouant 30% à la formation continue et 70% à la formation initiale devrait être révisé. Il est compréhensible que le secteur informel qui bénéficie, à travers les emplois qu'il offre, du produit de la formation initiale, ne contribue pas à cette taxe. Mais, il n'est pas logique que le secteur de la fonction publique ne paie pas la TFP. La mise en

œuvre de la GBO, c'est à dire de la politique de contractualisation, et du système, dans un espace de prise de décision calé sur un processus d'évaluation concertation, permettrait de donner des possibilités d'expression des besoins de tous les bénéficiaires potentiels. Il favoriserait ce faisant la couverture des pans de l'économie qui restent dans l'ombre, alors qu'ils ont des besoins importants de mise à niveau technique et organisationnelle. En permettant à ces secteurs de bénéficier des services de la formation professionnelle, initiale, continue et/ou qualifiante, le dispositif serait plus efficace. Enfin, la soumission de l'attribution des budgets au respect d'indicateurs de performance constitue un moyen évident de réduire les gaspillages et de financer des formations pour lesquelles la demande sociale (des ménages) et économique (des entreprises) est inférieure à l'offre effective.

## Chapitre IV - Alignement du Dispositif de DMO sur les Priorités Économiques et Sociales

Le développement de la force de travail n'est pas une fin en soi, mais plutôt un investissement pour servir des objectifs plus larges : promouvoir l'employabilité et la productivité, atténuer les contraintes sur la croissance liées aux pénuries de compétences et améliorer la croissance et le bien-être social. Ce chapitre introduit brièvement les orientations, les priorités socio-économiques et les réformes engagées par le pays avant de présenter de manière détaillée les résultats relatifs au cadre d'orientation stratégique et leur implication politique.

Le dispositif de développement de la main d'œuvre (DMO) au Maroc a fait l'objet d'un large débat social à la fin des années 1990. Un cadre d'orientation participatif ouvert au secteur privé et aux partenaires sociaux a été mis en place. Des orientations pour une planification de l'offre tirée par la demande ont été retenues. Toutefois, les fonctions de coordination et d'évaluation du système d'incitation restent à parfaire.

### Aspirations économiques et sociales clés, priorité et réforme

La société marocaine a pour objectif, après avoir recouvré son indépendance politique et recouvré son intégrité territoriale, de consolider l'État de droit dans le cadre d'un régime de monarchie constitutionnelle et sociale et d'une économie de marché assurant des conditions de vie décente à tous ses citoyens.

### Les choix stratégiques de société

La décennie 2000 a été proclamée au plus haut niveau de l'État marocain, de manière solennelle, comme la décennie de l'éducation. Ce choix est concomitant à l'entrée en vigueur de plusieurs accords de libre-échange entre le Maroc et ses principaux partenaires commerciaux, notamment l'Union européenne et les États-Unis. Il a été suivi de l'adoption de programmes de développement

sectoriels dans une perspective de moyen et long terme (agriculture, industrie, tourisme, artisanat...), et de la mise en œuvre de très ambitieux programmes d'équipements en infrastructures de réseaux (électricité, eau et assainissement, routes...).

#### Encadré 5 Bref historique du DMO au Maroc

Le débat sur l'éducation et la formation a connu plusieurs moments qui ont été suivis de réformes importantes qui ont eu pour effet de renforcer progressivement la participation des professionnels à la définition et à la mise en œuvre des orientations stratégiques de DMO. Pour la formation professionnelle :

1974: création de l'OFPPPT et institution de la TFP

1984: première réforme de la F

1996: deuxième réforme de la FP avec notamment la création des GIAC, refonte des organes de gestion des CSF, l'institutionnalisation de l'alternance, création de l'ESITH, première école de formation en gestion déléguée aux professionnels (AMITH

1999: Création de l'ANAPEC

2000: La Commission chargée de produire la Charte nationale sur l'éducation et la formation a présenté les résultats de ses travaux et posé les bases d'un consensus politique sur le développement de la main d'œuvre. Cette année a connu également l'institution du système de formation par apprentissage en tant que mode de formation consacrant l'entreprise en tant qu'espace principal de formation (80% du temps de formation des stagiaires).

Dans le même mouvement, le Maroc a connu des avancées dans le domaine des droits de l'Homme et de la gouvernance démocratique, concrétisées dans la Constitution de 1996 et la réforme des Codes de la famille (2004) et de la nationalité (2007), l'adoption du Code du travail, fin 2003, qui interdit toutes les formes de discrimination au travail et promeut la négociation collective entre partenaires sociaux, et le lancement, en 2005, de l'Initiative nationale de

développement humain dont l'objectif principal est d'assurer l'inclusion sociale dans le cadre de projets participatifs de lutte contre la pauvreté.

La Constitution adoptée en juillet 2011 confirme ces évolutions en mettant en avant les principes de droit d'accès à l'éducation et à la formation, de l'égalité des sexes et d'interdiction des discriminations, le rôle des organisations de la société civile, la régionalisation avancée et la bonne gouvernance.

### **Priorités et document de référence du DMO: la Charte nationale pour l'éducation et la formation**

La Charte nationale de l'éducation et de la formation (CNEF) est le document pivot du projet d'alignement du dispositif de développement de la main d'œuvre sur les priorités du pays. Elle a été élaborée et discutée au niveau national entre les principales forces économiques et sociales.

L'adaptation du dispositif d'éducation et de formation aux exigences du développement et de l'ouverture économique du pays y est posée comme un des principaux défis à relever par la nation.

La Charte nationale de l'éducation et de la formation a pris en compte les expériences de réformes antérieures dans l'appareil éducatif et dans le dispositif de la formation professionnelle.

Elle a fixé les principes sur lesquels doivent être aligné le dispositif de formation de base, le système de la formation professionnelle et l'enseignement supérieur, notamment la nécessité d'éradiquer l'analphabétisme, d'améliorer la qualité des formations, de mettre en place des systèmes de validation des acquis et d'établir des passerelles entre les systèmes d'éducation et de formation. Elle a mis en avant l'objectif d'organiser la transition des jeunes entre l'école et l'emploi et l'adaptation en volume et en qualité de l'offre de l'appareil d'éducation et de formation aux besoins de l'appareil productif.

A l'issue de l'adoption de la CNEF, le Conseil supérieur de l'enseignement a été réorganisé afin de garantir le plein exercice de ses prérogatives en tant

qu'organe de proposition, de consultation et d'évaluation. Le Conseil supérieur de l'enseignement, organe institutionnel à vocation consultative, est présidé par Sa Majesté le Roi, conformément aux dispositions de l'Article 32 de la Constitution du Royaume du Maroc. Il a été réorganisé en vertu du Dahir n° 1.05.152 du 10 février 2006. Il se compose de membres représentant les différents secteurs de l'éducation et de la formation, dont des personnes désignées pour leur qualité ou leur personne, en raison de leur compétence en matière de formation et d'éducation, et des membres représentant les deux chambres du Parlement, les syndicats de l'enseignement, les personnels employés dans les secteurs de l'éducation/formation, les parents d'élèves, les enseignants, les étudiants, les élèves, et les associations actives dans le secteur.<sup>10</sup>

Face aux difficultés de mise en œuvre des dispositions de la CNEF, le gouvernement a adopté en 2008 un plan d'urgence pour l'éducation nationale, l'enseignement supérieur et la formation professionnelle. Ce plan, pour le Ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la formation des cadres, s'est donné quatre objectifs clés: (1) rendre effective l'obligation de scolarité jusqu'à l'âge de 15 ans, (2) promouvoir l'excellence dans le secondaire et renforcer l'offre d'enseignement supérieur en vue d'en faciliter l'accès et garantir l'employabilité de ses lauréats, et valoriser davantage la recherche scientifique, (3) mettre en place un pilotage efficace du système et de son amélioration continue, notamment en le décentralisant et en le dotant d'outils de gestion permettant de renforcer les compétences, d'assurer un meilleur encadrement et de revaloriser le métier des enseignants et (4) veiller à mobiliser des ressources financières suffisantes pour relever les défis posés.

Pour la formation professionnelle, considérant la nécessité d'accompagner les programmes de développement sectoriels par une offre adéquate de force de travail, le plan d'urgence 2008-2012 a fixé

<sup>10</sup> voir [www.cse.ma](http://www.cse.ma)

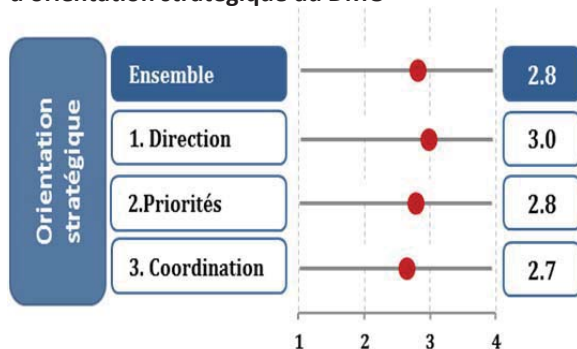


comme priorités opérationnelles le développement de l'apprentissage dans les secteurs de l'agriculture et de l'artisanat ; la création de licences professionnelles en partenariat entre les universités et les établissements de formation professionnelle ; l'accompagnement du plan d'émergence industrielle et du plan du secteur de l'hôtellerie pour répondre à leur besoin en ressources humaines ; la régulation des offres publique et privée de formation professionnelle, pour les secteurs prioritaires, par une prise en charge par l'État du tiers du coût de la formation dans les établissements privés de formation ; l'optimisation des durées de formation ; l'amélioration de l'employabilité des jeunes en difficulté d'insertion à travers l'élaboration d'un programme TAEHIL 2012 qui viserait 100 000 chercheurs d'emploi (diplômés) (ANAPEC) ; l'ingénierie du système de formation professionnelle selon l'approche par compétences.

### Notation SABER-DMO du cadre des orientations stratégiques

Selon la démarche normative adoptée dans l'approche SABER-DMO, le cadre d'orientation stratégique du DMO sert trois objectifs : traduire adéquatement les priorités des acteurs du développement économique et social ; être orientée par la demande de compétences et être assis sur un dispositif efficace de coordination.

**Graphique 16 - Notes attribuées au dispositif d'orientation stratégique du DMO**



Note: Voir le graphique 2 pour la signification des valeurs.  
Source: analyse des données du questionnaire SABER-DMO.

Le graphique résume l'évaluation de la capacité du dispositif actuel à servir ces objectifs. La note globale attribuée au dispositif d'orientation stratégique

indique que celui-ci est presque établi et proche d'un bon fonctionnement systémique. Il demeure des contraintes telles qu'une implication différenciée des acteurs dans l'orientation, un besoin de systématisation du dispositif de suivi et d'évaluation et un processus de coordination impliquant de manière dominante le gouvernement central et plusieurs départements gouvernementaux.

### Objectif 1: Définir une orientation stratégique

Les réponses au questionnaire relatives aux orientations stratégiques en ce qui concerne le Direction ont justifié une note de 3.0. Ce niveau indique que le modèle d'établissement des orientations stratégiques est actuellement établi.

Cette appréciation se justifie par le fait que la Charte nationale de l'éducation et de la formation offre une vision collective adoptée par l'ensemble des composantes politiques et sociales du pays. Ces dernières, non seulement ont élaboré cette charte, mais sont impliquées pour le suivi de sa mise en œuvre dans le cadre d'une instance constitutionnelle : le Conseil supérieur de l'éducation et de la formation.

La démarche de concertation sur l'orientation stratégique en matière de DMO a été développée, tantôt à l'initiative du secteur privé, et le plus souvent à l'initiative du gouvernement dans le cadre d'une démarche planifiée pour identifier les besoins en DMO et la manière adéquate pour y répondre. Les associations professionnelles participent activement à l'élaboration et à la mise en œuvre des stratégies sectorielles dans le cadre de contacts ad hoc, de partenariats publics privés ainsi que dans le cadre de mécanismes institutionnels, tels que : le Conseil supérieur de l'enseignement (CSE) les GIAC et le Conseil d'administration de l'OFPPT, la Commission nationale de coordination de l'enseignement supérieur (CNCES), les conseils des universités et d'autres établissements. Des débats politiques sont menés sur les objectifs de développement de la force de travail au niveau des partis politiques, des associations professionnelles et des syndicats. Le plus fort engagement, et probablement celui le plus directement motivé, est celui des associations professionnelles qui

conduisent leur plaidoyer, le plus souvent avec l'appui des administrations publiques chargées du secteur.

Le programme du gouvernement présenté devant le parlement arrête les grandes orientations de DMO. Les partis politiques prennent en charge l'objectif de développement de la main d'œuvre dans le cadre de leurs programmes électoraux. Il est admis que le DMO est une condition de développement de l'entreprise nationale et de sa compétitivité et d'amélioration de la qualité des services publics. Cette orientation est adoptée par les syndicats de travailleurs, les associations professionnelles et les collectivités locales qui sont représentées au parlement. Des organismes comme le Conseil économique et social et le Conseil supérieur de l'enseignement sont des cadres de concertation qui, par leurs travaux, contribuent à renforcer le consensus sur le rôle du développement de la force de travail dans le développement économique du pays. Le gouvernement, en liaison avec les accords commerciaux et les accords de coopération économique, est soutenu par les bailleurs de fonds internationaux, notamment la Banque mondiale, mais aussi l'Union européenne, l'USAID, l'AFD et d'autres agences, qui interviennent par des financements en faveur des programmes et projets de développement de la main d'œuvre.

Des plans sectoriels ont été adoptés intégrant la formation comme une composante essentielle (Plan national émergence industrielle, Plan Maroc vert pour l'agriculture, Plan Azur pour le tourisme, logistique, Maroc Numérique pour les NTIC; Énergies renouvelables).

### **Objectif 2: Encourager une approche guidée par la demande**

Dire que le système éducation-formation est au service du développement et qu'il fonctionne selon les besoins en compétences des entreprises c'est dire que ce système réagit efficacement et s'ajuste en fonction de l'évolution de la demande. La capacité d'évaluation de la demande et l'engagement des employeurs en faveur du renforcement du développement des compétences est une condition importante de l'amélioration de

l'efficacité de ce système et de la qualité des compétences qu'il produit. L'objectif 2 de la dimension stratégique porte sur cette idée et cherche à apprécier dans quelle mesure (i) les politiques et institutions actuelles permettent d'informer sur la demande de qualification et sur les pénuries qui se manifestent dans le domaine des qualifications et si ces politiques incitent les employeurs à participer à la bonne marche du système d'éducation-formation. La note attribuée au Maroc suite à cette appréciation sera discutée dans ce qui suit.

Sur ce plan de l'harmonisation entre l'offre et la demande, le Maroc reçoit la note 2,8 (émergent). Cette note s'explique par le fait que les évaluations des besoins en DMO ont été effectuées dans le cadre de plans de développement sectoriel, ainsi que par la capacité effective d'orientation de l'offre de formation publique exercée par les employeurs opérant dans l'économie formelle.

Dans la pratique des orientations, certains secteurs d'activité professionnelle se sont montrés plus en avance que d'autres, pour la mise en œuvre des recommandations de la Charte pour l'éducation et la formation sous l'angle du développement de la main d'œuvre.

**Les évaluations des besoins en DMO sont effectuées dans une optique de planification d'une offre de formation orientée par la demande** sur la base des orientations des plans sectoriels (Pacte d'émergence industrielle; Maroc Numérique; Plan Azur; etc.). Il existe aussi des opérations de concertation au niveau des territoires pour identifier les opportunités d'emploi existantes dans les régions et orienter les actions pour ajuster l'offre de programme d'amélioration de l'employabilité des jeunes (cas des CRAME - ANAPEC).

Les employeurs font partie des instances de concertation chargées du suivi et de l'évaluation du système d'éducation et de formation. Ils sont associés au conseil d'administration de l'OFPPPT, des établissements de formation professionnelle sectorielle. Les employeurs, dans certains secteurs manufacturiers, sont organisés dans le cadre

d'associations constituées par les organisations et fédérations professionnelles des entreprises, les GIAC. Ces derniers visent d'une part à inciter l'entreprise à intégrer la formation en cours d'emploi en tant que facteur déterminant de sa compétitivité et, d'autre part à renforcer les moyens nécessaires à l'identification et l'expression d'une demande de formation en cours d'emploi qui répond à ses objectifs de développement.

Toutefois, la mesure de l'engagement des employeurs dans le DMO est difficile, à cause de la diversité des comportements dans le monde de l'entreprise. Il semble que seuls certains secteurs, tels que la banque et les assurances, et d'une manière générale les départements et les établissements publics, déploient en interne un effort de DMO. La pratique du bilan social est relativement peu répandue au sein des entreprises. Le secteur privé semble s'être replié sur la contribution de l'État. De l'autre côté, l'État utilise la formation comme un incitatif pour renforcer l'attractivité des zones d'industrie et de services et pour encourager la création d'emploi.

Globalement, l'engagement des entreprises peut être considéré comme important. Il reste toutefois variable en fonction des secteurs d'activité. Le BTP qui a été le parent pauvre du dispositif de formation a connu un développement qui a suscité un sursaut et un engagement plus soutenu des associations professionnelles. D'autres branches d'industries s'étaient auparavant démarquées par leur activité dans le DMO, notamment le textile, habillement et cuir. Plus récemment, le secteur automobile et aéronautique, les centres d'appel et le télétravail, l'informatique, ont à la faveur du programme Émergence et Maroc Numérique exprimés leur engagement pour le DMO.

**Dans ce contexte et dans ces secteurs, les employeurs du secteur formel déploient un plaidoyer propre à leur secteur d'activité et réussissent à orienter les prises de décisions publiques** relatives à la DMO. Concrètement, les évaluations des besoins se sont traduites par la création de formules nouvelles, telles que l'apprentissage élargi aux entreprises industrielles,

ou la création de centre de formation dédiés à des complexes ou des zones industriels et gérés par les secteur privé, ou encore, par la mise en place d'une nouvelle génération d'instituts sectoriels de formation dont la gestion est assurée directement par les professionnels concernés (aéronautique, automobile, création et mode, énergies renouvelables, transport et logistique...).

**L'effort fourni pour la formation au bénéfice des travailleurs de l'économie informelle est assez faible.** L'initiative de participation des travailleurs aux programmes de formation est réservée aux employeurs. Certains secteurs où le travail indépendant est dominant ont développé la formation par apprentissage, notamment dans l'artisanat, le bâtiment, l'agriculture et la pêche. Ce processus d'élargissement connaît un approfondissement du dispositif, notamment à travers le développement des référentiels de métiers et de formation et pour promouvoir, de manière systématique, la formation des formateurs et des encadrants de stagiaires.

Parmi les expériences porteuses en faveur d'un engagement plus soutenu dans la formation professionnelle au bénéfice du secteur informel, il convient de citer le programme d'alphabétisation fonctionnelle et de formation professionnelle financé par l'Agence de partenariat pour le progrès au profit des travailleurs de l'artisanat, de la pêche côtière et des agriculteurs.

Ce programme est un exemple de programme compensant les effets de la déperdition scolaire et du manque d'encadrement de catégories de travailleurs ne bénéficiant que du seul apprentissage sur le tas, avec des capacités de base en écriture et calcul limitée. Il permet, également, de doter les travailleurs indépendants de compétences de base pour améliorer leur performance technique, améliorer la sécurité au travail et la protection de l'environnement.

### **Objectif 3: Renforcer les fonctions essentielles de coordination**

L'objectif de ce sous-paragraphe consiste à examiner dans quelle mesure les institutions et les politiques

du pays facilitent la coordination au niveau des priorités stratégiques.

Le Maroc obtient à ce propos une note de 2,7. Les départements publics sont coordonnés entre eux au sein des instances gouvernementales. Cette coordination trouve un appui important dans les recommandations émanant des instances de concertation opérant à différents niveaux, et notamment sur le rôle du Conseil supérieur de l'éducation et de la formation.

Le DMO concerne des fonctions qui sont assurées pendant l'éducation et la formation initiale, durant la période de transition de l'école à l'emploi et pendant la durée de vie active. Au Maroc, ces fonctions sont assumées par la quasi-totalité des départements publics, soit en tant que département spécialisé dans des fonctions transversales (départements chargés de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche, de la formation professionnelle, et de l'emploi), soit en tant que département sectoriel déployant des activités de formation au bénéfice des organismes publics ou privés opérant dans son secteur.

Des agences publiques spécialisées ont été créées pour servir des fonctions de formation initiale et d'appui à la formation continue (OFPPT) ou de transition vers l'emploi d'intermédiation sur le marché du travail et d'amélioration de l'employabilité (ANAPEC). Les départements sectoriels, indépendamment de l'OFPPT, ont créé des établissements de formation des cadres (niveau universitaire) et des établissements de formation professionnelle (niveau collège à niveau baccalauréat et post-baccalauréat pour les techniciens spécialisés). Dans les cycles du supérieur, plusieurs établissements offrant des formations professionnelles ont été créés : les EST (DUT), les ENCG, les écoles d'ingénieurs, les facultés de médecine et de médecine dentaire...ainsi que les FST, FS, FLSH, FSJES (licences professionnelles et Masters spécialisés).

En général, le gouvernement est chargé de coordonner entre les politiques. En matière de formation professionnelle, cette fonction est assurée

par le Ministère de l'emploi et de la formation professionnelle (Département de la formation professionnelle). Le CSE (Conseil supérieur de l'enseignement) est consulté sur les projets de réforme concernant l'éducation et la formation. Il procède à des évaluations globales du système national de l'éducation et de la formation aux plans institutionnel, pédagogique et de gestion des ressources. Ses évaluations déterminent l'adéquation de ce système à l'environnement économique, social et culturel. Le monde des entreprises est représenté au sein du Conseil. La formalisation juridique et opérationnelle des recommandations du CSE relève de la responsabilité des départements gouvernementaux.

Il faut citer le conseil d'administration de l'OFPPT qui constitue un niveau de concertation entre partenaires sociaux. Il est composé de la CGEM (dont les associations professionnelles sectorielles), des syndicats de travailleurs, du DFP, des Départements en charge des finances, du commerce et de l'industrie, et est présidé par le ministre de tutelle de la FP.

Les acteurs non gouvernementaux participent à la coordination du DMO. Les chambres de commerce, d'industries et de services donnent leur avis sur la création des écoles de commerce (Art. 60 de la loi établissant leur statut). Elles ont le droit de gérer des établissements de formations professionnelles techniques (Art. 62). Les associations professionnelles sont chargées de gérer les GIAC et les instituts sectoriels de formation. Les ONG participent et développent la formation au profit des jeunes, notamment ceux et celles en situation précaire (déscolarisés, jeunes ruraux, jeunes filles...). Les opérateurs privés de formation professionnelle sont organisés en association participant directement à la gestion du secteur à travers des commissions instituées par la Loi 13.00 portant statut de la formation professionnelle privée.

Du côté de l'ANAPEC, il faut évoquer les CRAME qui sont des comités pour améliorer l'employabilité dans les régions. Ils ont une fonction de prévision des besoins de formation et des opportunités d'emploi. Leur secrétariat est assuré par l'ANAPEC. Dans le

conseil d'administration des universités siègent des élus des chambres de commerce, des représentants du secteur privé de l'enseignement supérieur, et des personnalités invitées par le président de l'université. Le conseil d'université est habilité à décider des orientations des programmes et filières à mettre en œuvre pour répondre aux besoins de la région.

### **Directions pour valoriser les acquis du cadre stratégique de DMO**

Les professionnels jouent un rôle de plus en plus actif et direct dans la définition des politiques de DMO, dans leur mise en œuvre et dans leur évaluation. Ce rôle gagnerait à être institutionnalisé et généralisé.

Le Maroc s'est doté d'outils de restructuration du marché du travail et de la formation. Ils ont été mis en place par les professionnels et l'État (REM; REC; guides de planification, d'élaboration et d'implantation des programmes).

Dans la pratique, le système de DMO continue de souffrir d'un fort cloisonnement des sous-systèmes d'éducation, de formation et d'enseignement supérieur limitant les possibilités de perfectionnement des bénéficiaires de ce système.

L'articulation entre les trois systèmes intervenants dans le DMO, formation professionnelle, éducation nationale et enseignement supérieur reste à institutionnaliser et à renforcer.

La formation continue au profit des adultes, quelque soit leur niveau et leur secteur institutionnel d'emploi, reste marginale par rapport à la formation initiale. Le système d'éducation et de formation reste actuellement incapable de reconnaître les qualifications acquises d'une manière non formelle ou informelle.

Pour répondre à cette problématique, des efforts ont été fournis, tels que le projet pilote pour la validation des acquis de l'expérience professionnelle.

En dehors du système des Contrats spéciaux de formation, qui a eu des difficultés de mise en œuvre,

on doit noter un besoin d'encouragement à l'entreprise pour jouer son rôle d'éducation et de formation.

Le partage des rôles entre l'État et le secteur privé devrait être repensé et redéployé selon une logique assurant la maximisation de l'engagement du secteur public et du secteur privé.

Bien que toutes les méthodologies standard pour évaluer les besoins en compétences soient utilisées et que les pénuries de compétences soient identifiées de manière régulière par les professionnels et par les porteurs de projets d'investissement, en particulier lorsque leurs recherches de compétences sont exprimées à l'ANAPEC, les études de prévisions ne sont pas renouvelées avec suffisamment de périodicité. Plus récemment, en 2012, l'étude de la stratégie de développement de la FP a mis en exergue dans son rapport diagnostic les déficits en compétences dans les secteurs d'activité économique.

## Chapitre V - Le Pilotage du Système de Développement de la Main D'œuvre

Une fonction importante des autorités responsables du DMO est d'assurer un financement équitable et efficace des investissements dans le développement de la main-d'œuvre, afin de faciliter l'acquisition effective de compétences par les individus et pour permettre aux employeurs de remplir leurs besoins en travailleurs qualifiés dans les meilleurs délais. L'objectif est de minimiser les obstacles systémiques à l'acquisition de compétences et les inadéquations entre offre et demande de compétences. Ce chapitre commence par une brève description de la façon dont le système de DMO est organisé et gouverné, avant de présenter les résultats du SABER-DMO sur le pilotage du système et leurs implications politiques.

Le pilotage du système repose sur trois groupes d'objectifs : assurer un financement efficace et équitable, établir des normes pertinentes et fiables et diversifier les filières de formation aux compétences.

### Aperçu général du dispositif de pilotage du DMO

#### Structure générale du dispositif de DMO

Le développement de la main d'œuvre recouvre plusieurs niveaux depuis la sortie de l'enseignement fondamental ou de l'enseignement secondaire : la formation professionnelle initiale, sous ses formes résidentielle et alternée (272 000 stagiaires) et par apprentissage (34 000 stagiaires), la formation supérieure dans les universités, dans les institutions de formation des cadres et dans les établissements d'enseignement supérieur privé (496 000 étudiants en 2011-2012), la formation complémentaire dans le cadre des programmes actifs de l'emploi (14 000 bénéficiaires du programme Taehil en 2009) et la formation continue dans les entreprises.

Le dispositif de formation professionnelle est réparti entre secteur public et secteur privé. Les établissements de formation professionnelle privée, au nombre de 1598 en 2011-2012, sont autorisés par

le département de la formation professionnelle, sur la base d'un cahier des charges fixant la procédure et les conditions d'autorisation des établissements de formation professionnelle privée. Parmi ces établissements, 384 sont accrédités. Les établissements sous le contrôle du secteur public, au nombre de 484, sont répartis entre l'OFPP (291 établissements) et les départements sectoriels (dont 98 pour la jeunesse et les sports, 39 pour l'agriculture, 22 pour l'artisanat et 15 pour le tourisme).

L'enseignement supérieur public comporte quinze universités, accueillant 437 000 étudiants, placées sous la tutelle du département de l'enseignement supérieur, ainsi que des instituts et écoles supérieures (établissements de formation des cadres accueillant près de 23 000 étudiants), placés sous la tutelle des départements sectoriels. Les établissements d'enseignement supérieur privés, au nombre de 213, accueillant 364 000 étudiants, sont sous la tutelle du département de l'enseignement supérieur.

Le système d'éducation et de formation est caractérisé par une pluralité d'intervenants publics et privés. Son offre quantitative et qualitative est diversifiée. En 2012, celle-ci comprenait près de 400 filières en formation professionnelle, 1 900 filières accréditées dans l'enseignement supérieur (dont 63% sont professionnelles) et 22 filières en formation technique (Bac technique et BTS). Le système d'éducation et de formation technique et professionnelle regroupe près de 7 millions de jeunes dont 3,3 millions dans l'enseignement général et 0,3 million dans la formation professionnelle.

#### Le financement

Les quatre principales sources de financement du DMO sont les dotations budgétaires sur les ressources propres de l'État, les produits de la taxe de formation professionnelle, les contributions des bailleurs de fonds et l'argent des ménages.

Selon le CSE, les dépenses totales de formation professionnelle atteignaient, en 2007, 0,5% du PIB, soit 3,1 milliards de dirhams (MMDH). Il n'existe pas actuellement un cadre comptable pour le développement de la main d'œuvre, pour

l'enseignement supérieur, la formation des cadres et la formation professionnelle, montrant l'origine des ressources et la destination de leur allocation. Il existe cependant quelques indicateurs donnant une idée d'ensemble du volume et de la répartition des flux financiers destinés au DMO.

Les universités et établissement de formation des cadres et de recherche scientifique payaient en 2012 un montant de frais de personnel de 5 705 MDH pour 26 294 employés. Les charges de personnel de l'OFPPT atteignaient, en 2010, 1 081 MDH pour 5 961 employés. Pour l'ANAPEC, le budget alloué au programme Taehil en 2009 était de 200 MDH. Enfin, les dépenses des ménages en faveur des établissements de formation professionnelle privée variaient par stagiaire entre 1 000 et 4 000 DH/mois, soit pour 75 266 stagiaires en 2009, un montant allant de 75,26 MDH à 304 MDH.<sup>11</sup> La contribution de l'État aux frais de formation accordée aux établissements de formation professionnelle privée accrédités est d'environ 31 MDH, entre 2007 et 2012.

Le coût moyen par stagiaire en formation initiale résidentielle et alternée est estimé en 2009 par l'OFPPT à 8800 DH. Ce montant est estimé à 3500 DH par stagiaire en apprentissage. Pour des effectifs de 272 000 stagiaires en formation résidentielle et alternée et de 33 620 en formation par apprentissage, on trouve un coût annuel pour 2010-2011 de 2 513 MDH. Le coût unitaire moyen par étudiant dans l'enseignement universitaire serait de 18 000 DH. Pour un effectif dans les universités de 437 000 en 2012, on trouve un budget de fonctionnement de 7 804 MDH. Le coût du programme de formation Taehil géré par l'ANAPEC serait de 140 MDH.

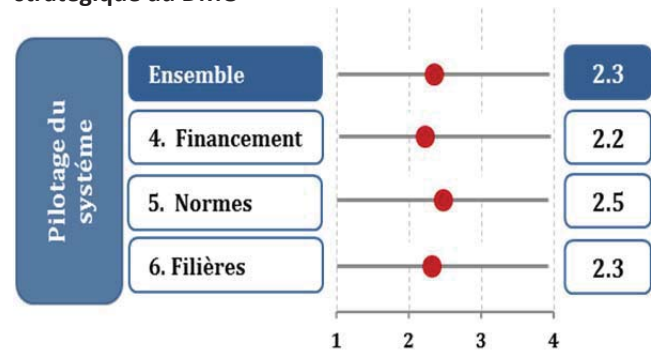
Au total, ces estimations suggèrent un coût du DMO au Maroc voisin de 7,36 MM DH en 2009, soit pour un PIB de 732,45 MMDH, 1% du PIB.

<sup>11</sup> Nos estimations, à partir des données de l'étude de l'INE sur le coût de l'éducation (2008).

## Notation du pilotage stratégique du DMO

L'approche normative du pilotage stratégique s'appuie sur trois piliers : un financement efficient et équitable, l'établissement de normes pertinentes et fiables et des filières de formation diversifiées répondant aux besoins du développement économique et social.

Graphique 17 - Notes attribuées au dispositif de pilotage stratégique du DMO



Note: Voir le graphique 2 pour la signification des valeurs.  
Source: analyse des données du questionnaire SABER-DMO.

La note attribuée, 2,3, signifie que le dispositif de pilotage du DMO reste émergent, quoique caractérisé par de bonnes pratiques. Le système de financement repose sur le budget et la contribution des entreprises. La formation initiale est en développement, alors que le dispositif des contrats spéciaux de formation ne connaît pas le développement attendu. Des efforts sont fournis pour établir un cadre national de certification. Des référentiels d'emploi et de métier et des référentiels d'emploi et compétences sont développés. Dans le système actuel, marqué par la fragmentation des systèmes de formation, l'absence de passerelles constitue une réelle difficulté, gênant l'employabilité et la valorisation dans un système de formation donné des compétences acquises dans un autre. Le système de pilotage, avec une expérience pilote de validation des acquis de l'expérience professionnelle et des programmes pilotes en direction de catégories vulnérables, évolue vers une réduction des effets d'exclusion induits par le manque de passerelles entre niveaux et système de formation.

#### Objectif 4: Assurer un financement efficient et équitable

Le développement de la main d'œuvre nécessite une allocation de ressources suffisante par l'État, les ménages et les entreprises. Pour assurer que ces ressources sont utilisées efficacement, il convient d'examiner le degré par lequel les politiques et les dispositions institutionnelles en vigueur : (i) assurent un financement stable et efficace des programmes de formation professionnelle initiale, continue et ciblée, (ii) gèrent et assurent l'équité dans le financement, et (iii) renforcent la coopération avec les employeurs pour le financement du DMO.

La note attribuée au Maroc sur ce plan est 2,2. Cela s'explique par le fait que le financement de la formation professionnelle par le budget de l'État tend à être de plus en plus formalisé. Le Ministère des finances a lancé un processus de mise en place de la budgétisation orientée des résultats. Ce processus se traduit par l'usage des indicateurs de rendement et d'équité pour orienter les allocations budgétaires. Il en découle une homogénéisation croissante des approches budgétaires utilisées par les différents départements concernés par la DMO.

Pour la formation professionnelle, les budgets sont négociés par les ministères sectoriels avec le Ministère des finances sur la base des programmes et plans arrêtés en concertation avec le Département de la formation professionnelle. Des études d'opportunité de création d'établissements sont lancées par le DFP et des plans de développement sont élaborés. Ils servent de base pour l'estimation des coûts et, par conséquent, pour l'affectation de budgets qui seront par la suite négociés avec le Ministère des finances.

Pour l'enseignement supérieur, avant le programme d'urgence, le modèle utilisé était appuyé sur les indicateurs suivants : nombre d'étudiants, surface de l'établissement, coût unitaire et réduction des disparités entre établissements de même type. Avec le plan d'urgence, la contractualisation a été introduite renforçant ce système d'affectation budgétaire pour permettre d'arriver aux objectifs fixés par le plan d'urgence. Pour la FP, et en plus des critères cités, le DFP se base sur l'état d'avancement

des réalisations et du degré d'atteinte des résultats fixés, comme, par exemple, le renouvellement de programmes de formation par apprentissage. Les universités doivent justifier leur budget selon une démarche contractuelle.

Les critères d'élaboration des budgets utilisent des critères ad hoc et des critères formalisés, comme des normes de coût par élève ou étudiant. Ces normes sont elles-mêmes basées sur des évaluations des besoins spécifiques.

Concernant l'utilisation du produit de la TFP, des décisions sont prises au sein du conseil d'administration de l'OFPPPT. Ce conseil est présidé par le Ministre de la formation professionnelle. Il est composé, de manière paritaire, de représentants des administrations, des employeurs et des travailleurs.

En théorie, la TFP bénéficie à la totalité des employeurs. Cependant, les modalités de ce bénéfice varient selon la destination des fonds : formation initiale ou formation continue. Tous les secteurs ne sont pas impliqués dans la formation initiale de la même manière, certains restent en retrait.

La TFP a été instituée en 1974. Elle est collectée par la CNSS et versée à l'OFPPPT. Toutes les entreprises assujetties à cette taxe peuvent bénéficier d'un financement de leurs plans de formation ainsi que des études de définition des besoins en formation et d'élaboration de plans correspondants.

La Taxe de la formation professionnelle (TFP) est perçue par la CNSS à hauteur de 1,6% de la masse salariale brute. En 2010, cela équivaut à 1,5 MMDH. La recette de la TFP est reversée à l'OFPPPT, organisme géré de manière paritaire par les partenaires sociaux (administration, syndicat de salariés et organisation des employeurs). La répartition des fonds entre formation initiale et formation continue constitue un objet de désaccord. La plus grande part du produit de la TFP est allouée à la formation initiale. Un débat entre partenaires sociaux est ouvert sur le bien-fondé de la répartition de la TFP.



L'accès au bénéfice de la formation continue est conditionné par le respect des obligations vis à vis de la CNSS (paiement à jour et régularisation des cotisations) et de l'acceptation des dossiers de demande de formation. Il en résulte des contraintes de mise en œuvre et des difficultés d'accès au système de financement de la formation continue gênant fortement les petites et les moyennes entreprises. Au total, le dispositif des contrats spéciaux de formation, mis en place en 1996, qui avait pour but d'encourager la formation continue selon une approche orientée par des objectifs d'amélioration de la compétitivité, semble avoir buté sur les difficultés de sa gestion.

En 2004, sur 1,4 millions de salariés déclarés à la CNSS, 16% avaient bénéficié de formation continue. En 2009, sur 2,19 millions de salariés déclarés à la CNSS, 7% seulement en avaient bénéficié. De 2000 à 2010, l'effectif des entreprises ayant bénéficié des Contrats spéciaux de formation est passé de 1 904 à 1 320, après une chute à 965 en 2006, connaissant ainsi une forte baisse. Le volume des paiements des formations effectuées via les contrats spéciaux de formation est allé à la baisse depuis 2001. Cette évolution peut être associée aux lourdeurs de gestion des dossiers et à la lenteur des remboursements. Les entreprises dénoncent le cumul des responsabilités par l'OFPPPT qui est à la fois opérateur de formation et gestionnaire de fonds.

### **Objectif 5: Établir des normes pertinentes et fiables**

Le système de DMO comprend un large éventail de prestataires de formation proposant des cours à différents niveaux et dans divers domaines. Un système efficace de normes et d'accréditation permet aux étudiants de documenter ce qu'ils ont appris et aux employeurs d'identifier les travailleurs ayant les compétences correspondantes. Pour satisfaire l'objectif n°5, il est donc important d'évaluer l'état des politiques et des institutions de façon à : (i) établir des normes de compétences fiables, (ii) assurer la crédibilité de l'évaluation et de la certification des compétences, et (iii) développer et appliquer des normes d'accréditation pour le maintien de la qualité de l'offre de formation.

La note attribuée est de 2,5. Elle indique que le dispositif visant à satisfaire l'objectif 5 est émergent. La question des normes de compétences, de leur évaluation et certification et de la maintenance de la qualité de l'offre de formation a été étudiée par les responsables publics. Des concepts opérationnels pour la mise en œuvre ont été définis. La phase actuelle est celle de la mise en place des dispositifs.

L'appareil d'éducation et de formation est caractérisé par un compartimentage en trois sous-systèmes (l'enseignement supérieur, la formation des cadres et la formation professionnelle) et par des efforts inégaux en matière d'assurance qualité et une quasi absence de passerelles entre les trois sous-systèmes de certification. Un cadre adéquat de certification est le support de rapports de confiance entre les institutions de formations, les bénéficiaires des formations et les entreprises utilisatrices des compétences. Il facilite la communication entre trois catégories d'acteurs, réduit les erreurs d'orientation et la durée du chômage.

Le cadre national de certification est un projet en cours de développement. La coordination du projet est assurée par le Ministère en charge de l'emploi et de la formation professionnelle. Un groupe de travail national, composé des représentants des départements de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la formation professionnelle, et impliquant les partenaires économiques et sociaux, a été constitué. Ce groupe de travail a identifié les niveaux d'activités (8 niveaux) en se basant sur les référentiels d'emplois et de métiers (REM) et sur les référentiels d'emplois et de compétences (REC).

Les référentiels d'emploi et métiers (REM) et les référentiels emploi-compétences (REC) ont été lancés, dans le secteur public en 2009 et dans le secteur privé en 2003, dans trois branches : le tourisme-hôtellerie, le textile-habillement et les technologies de l'information et de la communication. En principe, les REM couvrent les métiers et professions de l'ensemble des secteurs d'activités marocains. Ils visent à faciliter les opérations d'élaboration et de traitement des offres d'emploi. Ces répertoires comprennent un ensemble

de fiches descriptives du profil de chaque métier identifié ainsi qu'un système de classement par domaines et sous domaines. À chaque fiche REM correspond un ou plusieurs référentiels emploi-compétence (REC). Contrairement aux répertoires, les REC sont tournés vers un usage interne, dédié aux entreprises du même secteur pour les aider à élaborer leurs outils de gestion de ressources humaines.

Les départements se dotent de projet et de structure de définition et de validation des REC. Ils s'appuient sur la mobilisation d'une expertise extérieure. Il est possible de citer la DGCL appuyée par l'ACDI (Projet GLM - Gouvernance locale au Maroc).

Le Département de la formation professionnelle a lancé un programme pour l'évaluation des acquis de l'expérience professionnelle. Ce programme est dans sa phase pilote. En dehors de ce programme, les seules certifications qui sont accordées le sont par les établissements de formation.

Le processus de certification est avancé dans sa conception. Le dialogue est largement entamé. Il a bénéficié du développement de l'approche par compétences, de la mise en place de référentiels de métier et de référentiels d'emploi et de compétences. Les organismes publics liés au MEFP (OFPPT et ANAPEC) disposent de répertoires de métiers, La mise en œuvre systématique dans la pratique d'intermédiation du marché du travail de l'évaluation des compétences demande encore à devenir une pratique structurante des opérations de formation et de recrutement. Elle reste insuffisamment diffusée dans les départements publics, qui procèdent à des concours pour leur recrutement, et dans le secteur privé où le recrutement suit le plus souvent des procédés ad hoc, nonobstant la pratique d'entreprises de recourir à des cabinets de consultants appliquant des méthodes formalisées.

Les différents intervenants travaillant depuis des années sur le Cadre national de certifications (CNC) sont arrivés à un consensus dans le courant de l'année 2012. Le Cadre national de certification, qui a pour objectif d'assurer la comparabilité des diplômes

et des certificats décernés par le système d'éducation et de formation, a été établi sous forme d'une grille nationale de niveaux de qualification, allant du certificat d'aptitude au doctorat. Cette grille comprend huit niveaux, dont trois sont relatifs au supérieur, avec un ensemble de descripteurs et de critères communs : le savoir, le savoir-faire, le savoir-être et la communication, la complexité et l'adaptabilité. La prochaine étape consiste en un portage politique et devra être inscrite dans l'agenda des pouvoirs publics pour l'adoption du cadre institutionnel correspondant.

Concernant les établissements de formation professionnelle privée, l'accréditation est accordée par décision de l'autorité gouvernementale chargée de la formation professionnelle, après avis de la commission nationale sectorielle de la formation professionnelle privée concernée. Concernant l'enseignement supérieur, la Commission nationale de coordination de l'enseignement supérieur (CNCES), créée par la Loi 01.00, est chargée de formuler son avis sur la création des universités et/ou de tout autre établissement d'enseignement supérieur public ou privé et sur les demandes d'accréditation des filières de formation.

L'accréditation en formation professionnelle permet à l'opérateur de délivrer un diplôme reconnu par l'État. Par ailleurs, les stagiaires d'un établissement accrédité perçoivent une contribution financière de l'État aux frais de formation (contribution versée directement à l'établissement et déduite des frais versés par le stagiaire).

Pour soutenir les opérateurs de formation, le DFP procède à la qualification des intervenants dans le domaine du conseil et de la formation en cours d'emploi, dans le but d'éclairer 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. Les opérations de qualification réalisées concernent 627 experts relevant de 166 organismes pour une durée de 3 ans et 86 experts relevant de 35 organismes dont la durée de qualification a été prorogée.

Le processus d'accréditation et d'évaluation des filières de formation dans l'enseignement supérieur universitaire est formalisé. L'élaboration et l'accréditation des filières tiennent compte des principes suivants:

- L'autonomie de l'université en matière d'élaboration des contenus des filières.
- La conformité des filières avec les normes pédagogiques nationales.
- La pertinence des contenus, la cohérence et la progressivité des modules.
- L'utilisation de formulaires standards pour la soumission des demandes d'accréditation.
- L'accréditation des filières nationales conformément aux dispositions législatives et réglementaires.

#### Objectif 6: Diversifier les filières de formation

Dans des environnements économiques dynamiques, les travailleurs doivent acquérir de nouvelles aptitudes et compétences autant que mettre à jour les qualifications acquises tout le long de leur vie professionnelle. À cette fin, ils sont mieux servis par un système d'éducation et de formation qui favorise l'apprentissage permanent, leur offrant des filières de formation souples, facilitant les passages entre l'accès à des niveaux supérieurs et à d'autres domaines de formation. Pour ceux qui sont déjà dans la vie active, les systèmes de validation des acquis sont indispensables pour permettre aux individus d'améliorer efficacement leurs compétences et d'en acquérir de nouvelles. L'objectif de politique n°6 consiste donc à déterminer la mesure dans laquelle les politiques et les institutions en place permettent:

- la progression à travers les multiples filières d'apprentissage,
- la reconnaissance des acquis, et
- l'offre ciblée de services de soutien, en particulier pour les personnes défavorisées.

La note reçue par Le Maroc est de 2,3. Malgré des efforts significatifs de diversification des filières de formation et de coordination pour établir des passerelles entre les différents types d'enseignement pour ouvrir les possibilités de progression dans les différentes filières, des difficultés persistent. La reconnaissance des acquis est adoptée en tant que principe. Elle reste à opérationnaliser. De substantiels efforts sont fournis en direction de certaines catégories sociales vulnérables pour leur permettre d'accéder à la formation. Il demeure un déficit d'offre important de filières de formation attractive pour les jeunes précocement déscolarisés.

On distingue l'enseignement général et technique, sous la tutelle du MEN, et la formation professionnelle sous la tutelle du MEFP (rôle de coordination et de régulation d'opérateurs relevant de différents départements techniques du secteur public et privé).

Les bacheliers de l'enseignement secondaire technique ont en principe le droit d'accéder à tout établissement qui accepte de les inscrire selon ses critères propres d'admission. Toutefois, il existe, dans la pratique, une destination privilégiée pour cette catégorie: le cycle des licences professionnelles mis en place dans les universités depuis le début de la décennie. La formation professionnelle offre des formations aux bacheliers: le niveau technicien spécialisé.

Les passerelles entre les établissements de FP et l'enseignement secondaire ne sont pas systématiquement établies. De même, il n'existe pas de passerelles entre la formation professionnelle et tous les cycles de l'enseignement supérieur. Par exemple, un lauréat de l'IUT de l'enseignement supérieur ou des instituts de FP, niveau technicien ou technicien spécialisé, ne peut pas accéder à une école d'ingénieurs, mais il peut accéder à des formations en licence dans les universités.

La disposition de la Charte d'éducation et de formation recommandant la création de passerelles entre cycles des différents types d'enseignement

devra être concrétisée sur le plan législatif et réglementaire.

Pour répondre aux besoins des populations vulnérables, plusieurs opérateurs publics se sont impliqués: INDH, administration pénitentiaire, formation professionnelle (DFP + OFPPT), Ministère de la santé, Entraide Nationale, Ministère de la famille, du développement social et de la solidarité et Jeunesse et sports.

La notion de population vulnérable englobe les catégories suivantes : détenus, handicapés, analphabètes, déscolarisés et autres personnes en situation précaire. Les programmes sont : programmes INDH avec l'appui des départements de la FP, du MEN et d'organisations de la société civile ; programmes de la Fondation Mohamed V pour la solidarité ; programmes de la Fondation Mohamed VI pour la réinsertion des détenus ; autres ONG nationales comme le groupe Doha qui pratique de la formation par apprentissage dans les métiers du bâtiment et métiers annexes au profit des jeunes déscolarisés des quartiers proches des grands projets immobiliers du groupe.

Le programme de formation pour la réinsertion des détenus fait l'objet d'un suivi-évaluation régulier (taux de récidive). Il en est de même pour la formation par apprentissage qui a fait l'objet d'une évaluation sur le niveau d'insertion des lauréats de ce mode de formation et sur l'adéquation des formations qu'ils ont reçues. Les autres programmes comme les formations destinées aux populations vulnérables (personnes à besoins spécifiques, détenus...) sont trop récents.

### Directions pour valoriser les acquis du pilotage du système

L'État est appelé à mobiliser des ressources budgétaires et à décider des parts relatives des ressources allouées au DMO revenant:

- i. au financement privé des ménages et des entreprises,

- ii. à la dépense publique, alimentée par différentes ressources (impôts, emprunts ou autres recettes publiques),
- iii. au financement mutualiste liant niveau des cotisations et niveau des prestations.

L'État doit aussi disposer de critères pour leur répartition entre les différentes allocations possibles selon le type de formation initiale (résidentielle, alternée, par apprentissage; par niveaux de spécialisation ou qualification: technicien, technicien supérieur, licence professionnelle, ingénieur d'application, ingénieur d'État, master et doctorat) ou continue et selon le type de domaine d'activité. Il doit également choisir entre les prestataires publics qui assurent un certain niveau de gratuité et les prestataires privés qui perçoivent un certain niveau de subventions.

Le dispositif de financement des différents niveaux de DMO est caractérisé par une allocation ad hoc, résultant des systèmes existants. Ces systèmes tentent de s'adapter à la demande. Il en découle un redéploiement de l'offre publique de formations en fonction de la carte arrêtée par les services de planification.

Les choix des filières, des niveaux de formation, des volumes d'effectifs, et des contenus qualitatifs dépendent de la lecture de la demande effectuée par les différents départements gouvernementaux concernés. La perception des besoins reste dépendante de la capacité d'expression des différents secteurs d'emploi. Le secteur formel et les branches d'activité où opèrent les grandes entreprises et les établissements publics disposent de plus de capacité d'expression de leurs besoins que le secteur informel, les très petites entreprises, les exploitations familiales et les catégories sociales vulnérables. Le risque que le volume des ressources soit alloué en fonction de la puissance de la voix est effectif.

De par leur mission, les pouvoirs publics tentent de compenser cette inégalité et d'identifier les besoins des secteurs ayant des difficultés structurelles pour exprimer leur demande de compétences, en volume et en qualité.

Entre le secteur privé et le secteur public, il existe des divergences de vues sur la pertinence de certaines allocations, par exemple, concernant le partage du produit de la taxe professionnelle prélevé sur la masse salariale entre formation continue et formation initiale. Au sein du secteur privé, entre les travailleurs ayant perdu leur emploi et les employeurs, il convient d'établir un arbitrage sur l'accès aux ressources de financement de la formation continue.

Actuellement, le financement de la formation initiale est organisé selon différents modes associant les ménages, l'État, et, dans certains secteurs, les entreprises privées, les entreprises publiques et les administrations publiques. Il convient d'interroger l'offre de formation initiale au regard des besoins effectifs réels et non seulement des besoins exprimés. La pyramide de l'offre de formation par niveau de qualification ne correspond pas forcément à celle de la population active établie par niveau scolaire correspondant pour y accéder.

L'expression de la demande de formation dépend aussi des incitations fournies par le marché du travail. Lorsque celui-ci offre une forte probabilité de salaires rémunérateurs pour des compétences spécifiques et un niveau de formation particulier, on observe une forte affluence.

Il est essentiel de noter le maintien d'une grande proportion de jeunes déscolarisés ayant de 12 à 15 ans, dont la plus grande proportion est d'origine rurale, et en particulier de sexe féminin. Cette population, fortement exposée à la dégradation des compétences de base acquises dans le cycle primaire de l'enseignement fondamental, ne bénéficie actuellement d'aucun système de prise en charge. Elle ne peut être accueillie, au titre la Loi 12-00, dans les filières d'apprentissage. Il devient impératif de développer un système de prise en charge capable d'assumer les contraintes d'effectifs et de dispersion territoriale pour cette catégorie de jeunes, susceptible d'alimenter la composante la plus vulnérable de la population active sur le marché du travail. De ce point de vue, le dispositif d'éducation non formelle devra être réévalué. Des formules, telles que l'école de la deuxième chance en milieu

rural et urbain devront être repensées et adaptées. Enfin, des cycles de préformation professionnelle ou de collèges techniques devront être conçus.

L'enseignement technique dans le secondaire (après la neuvième année du collège), attribuant soit des DQP (Diplôme de qualification professionnelle en 1 ou 2 ans ouvert aux titulaires du Brevet d'études collégiales) ou un bac d'enseignement technique et professionnel (ouvert aux titulaires du DQP), attire de moins en moins de candidats, soit, en 2011, 5 940 inscrits sur 286 000 en année du Tronc commun contre 19 000 sur 293 000 inscrits en année terminale.

En milieu rural agricole, les besoins réels d'alphabétisation fonctionnelle et de formation continue sont très élevés, et les offres de formation initiale résidentielle ne font pas l'objet d'une demande effective soutenue. Le taux d'utilisation des capacités de formation y est faible. La problématique de cette insuffisance de la demande de la formation initiale résidentielle peut être résolue par le renforcement de l'offre de formation par apprentissage ou de la formation alternée. Offrir des formations selon ces deux modes suppose que les capacités d'encadrement par des maîtres sont suffisantes dans les unités d'accueil des apprentis.

En milieu urbain, dans les très petites entreprises, l'expérience de quelques secteurs, tels que d'artisanat d'art et de services, ou la pêche, montre que la problématique de l'encadrement peut être améliorée progressivement au fil du temps, par un effort continu d'encadrement et de mise en relation des ménages d'origine des apprentis, des établissements de formation et des petites entreprises. Les grandes entreprises ont démontré également un fort intérêt pour l'élargissement du système de l'apprentissage. Ce système, malgré sa flexibilité, continue de ne représenter que de 10% à 11% des effectifs en formation professionnelle.

Par ailleurs, la demande de formation des jeunes est adressée surtout aux établissements d'enseignement supérieur. Les effectifs en enseignement supérieur sont plus élevés que ceux en formation professionnelle initiale, pour une population éligible

beaucoup moindre. Cela s'explique par un rendement de la formation supérieure au bac plus élevé sur le marché du travail, ainsi que par les difficultés d'accès à la formation continue en milieu de travail, de validation des acquis scolaires et des acquis de l'expérience professionnelle, dans les établissements publics et privés de grande taille.

La structure de l'offre de formation et la répartition des financements sont expliquées à la fois par la segmentation du marché du travail et le manque de passerelles entrefilières de formation et par les insuffisances des systèmes de validation des acquis éducatifs et de l'expérience professionnelle.

Le chantier de l'établissement des passerelles entre les filières de formations et de la validation/valorisation des acquis éducatifs et de l'expérience professionnelle est indispensable pour assurer un fonctionnement fluide et efficient de nature à faciliter l'acquisition de nouvelles compétences plus demandées sur le marché. Le projet de cadre national de certification est avancé. Sa mise en œuvre dépendra de l'avancement de la concertation entre les départements et de la concrétisation du classement des formations dans le cadre national de certifications et de validation des acquis. Ce projet présente des chances d'aboutir d'autant plus vite que les référentiels d'emploi et métiers et les référentiels d'emploi et compétences sont validés par les différents intervenants dans le système de DMO.

## Chapitre VI – Assurer la Qualité des Prestations Pour le Développement de la Main D'œuvre

### Introduction

Les prestataires de formation, publics et privés sont les principaux canaux par lesquels les politiques de DMO sont traduits en résultats concrets. Ce chapitre détaille la structure de l'offre de prestations de formation, avant de présenter les résultats de la notation SABER-DMO sur la prestation des services de formation et leurs implications en termes de politiques.

Les objectifs de politique associés à la qualité des prestations de services de formation, selon l'approche SABER-DMO, sont articulés autour des trois objectifs thématiques suivants : (i) favoriser la diversité et l'excellence dans la prestation de la formation, (ii) assurer la pertinence des prestations dans les programmes publics de formation, et (iii) mettre en place une gestion axée sur les résultats.

### Diversité et qualité des établissements de formation

Le DMO concerne des fonctions qui sont assurées par l'éducation et la formation initiale, durant la période de transition de l'école à l'emploi, et par la formation continue au cours de la vie active. Au Maroc ces fonctions sont assumées par les départements publics chargés de l'éducation et de la formation (Ministère de l'éducation nationale, Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique et de la formation des cadres, Ministère de l'emploi et de la formation professionnelle) et d'autres départements sectoriels déployant des activités de formation.

Des agences publiques spécialisées ont été créées pour servir des fonctions de formation initiale et de formation continue (OFPPT) ou de transition vers l'emploi d'intermédiation sur le marché du travail et d'amélioration de l'employabilité (ANAPEC). Les départements sectoriels, indépendamment de l'OFPPT, ont créé des établissements de formation des cadres (niveau universitaire, par exemple l'ESI et

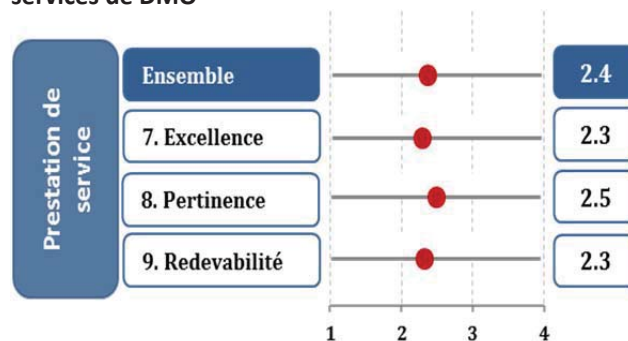
l'INSEA pour le HCP) et des établissements de formation professionnelle (niveau collège à niveau bac et universitaire pour les techniciens spécialisés, par exemple départements de l'agriculture, de l'artisanat et du tourisme) et récemment l'agence nationale d'alphabétisation.

Les établissements du secteur privé se sont développés dans la formation professionnelle (principalement pour former aux différents métiers de bureau) et dans l'enseignement supérieur (principalement, pour le management et dans quelques métiers de la création culturelle).

### Notes attribuées à l'offre de services de formation et d'amélioration de l'employabilité

Les notes présentées dans le graphique ci-dessous résument l'appréciation de la manière dont ces trois objectifs de la politique de formation sont servis dans le contexte actuel. Elles font l'objet de commentaires distincts pour chacun des thèmes et sont suivies d'une analyse de leurs implications pour le dialogue politique.

Graphique 18 - Notes attribuées aux prestations de services de DMO



Note : Voir le graphique 2 pour la signification des valeurs.  
Source : analyse des données du questionnaire SABER-DMO.

Selon les données recueillies sur le questionnaire, le Maroc reçoit la note 2,4 pour la dimension "prestations de service" (Voir graphique 18).

## Objectif 7: Encourager la diversité et l'excellence des formations

Pour les prestataires privés, le défi est de tempérer la recherche du profit et d'assurer une réglementation et une gouvernance appropriées pour garantir la qualité et la pertinence des programmes. Parmi les fournisseurs de l'État, la préoccupation principale est de maintenir leur réactivité à la demande de compétences exprimée, aussi bien par les employeurs que par les étudiants. Trouver le juste équilibre entre l'autonomie institutionnelle et la responsabilité est une approche pour répondre à cette préoccupation.

Dans le domaine de l'excellence, la note reçue par Le Maroc est de 2,3. L'analyse de la manière dont est servi l'objectif politique thématique n°7 prend en compte ces considérations. Elle examine la mesure dans laquelle les politiques et dispositifs institutionnels en place : (i) encouragent et régulent l'offre privée de formation et (ii) favorisent l'excellence dans la prestation de la formation publique en combinant incitations et autonomie dans la gestion des institutions publiques. La note attribuée indique que le dispositif est adossé à des pratiques formalisées en cours d'établissement. Les prestations de services du secteur privé sont encadrées par un cadre juridique élaboré et par l'activité de contrôle des départements de tutelle. Celles du secteur public sont régies par un processus de contractualisation entre les établissements de formation et les administrations de tutelle. Toutefois, il est admis que la qualité de l'encadrement du secteur privé est appelée à l'amélioration. Le processus de contractualisation des établissements universitaires en est à ses débuts. Ces considérations expliquent pourquoi la note attribuée (2,4) situe le dispositif entre émergent et établi.

### Le secteur privé

Le cadre de régulation de l'offre de formation professionnelle publique-privée est fixé par le Décret n° 2-00-1020 du 28 Rabii I 1422 (21 juin 2001) relatif à l'approbation du cahier des charges et à la fixation des conditions et de la procédure de l'attribution des autorisations d'ouverture et d'exploitation des

établissements de formation professionnelle privée, qu'elle soit le fait d'entreprises à caractère commercial, ou d'institutions à but non lucratif.

L'offre de formation assurée par le secteur privé est diversifiée. Ses acteurs se retrouvent dans la Fédération marocaine de l'enseignement professionnel privé (FMEP) qui regroupe des associations professionnelles, à caractère national, représentant le secteur privé de la formation professionnelle.

La FMEP a publié un Livre blanc en 2011, dans lequel elle a proposé à l'État un contrat programme autour de quatre axes: (i) la réforme de la Loi 13.00 (portant statut de la formation professionnelle privée), décrets et arrêtés, pour rendre au secteur toute son efficience; (ii) l'identification des synergies à mettre en place entre le secteur public et le secteur privé et l'instauration d'une concurrence loyale entre eux; (iii) le financement de la formation professionnelle privée accréditée par le biais de commandes publics et l'attribution d'incitations fiscales; (iv) l'appui du secteur privé pour la promotion de partenariats avec les pays africains.

Le secteur privé de la formation professionnelle, malgré son recul relatif au regard de la progression du secteur public, n'est pas négligeable, avec l'accueil de 80 000 stagiaires, dont 10% d'étrangers, mobilisant 14 000 encadrants, permanents et vacataires, dans près de 1 500 établissements, intervenant dans 100 filières de formation/métiers sur les 5 niveaux allant de la qualification professionnelle à la licence.

Presque tous les opérateurs de formation professionnelle privés sont enregistrés et exercent après avoir reçu des autorisations d'exercer. Celles-ci sont sujettes à renouvellement en cas de changement du domaine de formation ou de l'équipe de formateurs.



#### **Encadré 6 - Objectifs inscrits dans les contrats-programmes établis dans le plan d'urgence avec les établissements universitaires**

- ✓ **Extension de la capacité d'accueil des établissements de l'université** : création de près de 112 000 places physiques additionnelles (+36%).
- ✓ **Réhabilitation et maintenance des établissements de l'université** : tous les établissements existants sont concernés (97).
- ✓ **Orientation des étudiants vers les formations scientifiques, techniques et professionnalisantes et augmentation des effectifs des étudiants dans les établissements à accès régulé** : Multiplier par 2 à 3 fois les effectifs des nouveaux inscrits dans les filières des sciences de l'ingénieur, technologique, commerce et gestion et scientifique et technique.
- ✓ **Développement des filières professionnalisantes dans les établissements à accès ouvert** : orientation de 25% des étudiants vers les licences professionnelles et de 50% vers les masters spécialisés.
- ✓ **Amélioration du rendement interne et externe du système** : taux de diplômation : passer de 45% à 69%; taux d'insertion : passer de 26% à 58%; prix d'excellence : 1% des étudiants par an.

Les opérateurs de formation privés peuvent bénéficier d'exonérations fiscales sur l'acquisition des équipements pédagogiques. Pour la formation par apprentissage, une prime annuelle est donnée par stagiaire, au bénéfice des maîtres de stage. Pour la formation résidentielle, depuis 2007-2008, une contribution de l'État aux frais de formation est prévue au profit des stagiaires inscrits au niveau technicien spécialisé dans les établissements de formation professionnelle privée accrédités.

En contrepartie, les opérateurs privés sont astreints à fournir un rapport détaillé de leur activité, de

manière périodique. Ils sont assujettis à des audits selon des calendriers préétablis ou inopinés. Ils s'exposent en cas de non respect du cahier de charges à des mesures allant de l'appui technique et la surveillance étroite au retrait du permis d'exercer.

#### **Encadré 7 - Progression de l'appui de l'État à des établissements du secteur privé**

Ainsi, pour l'année scolaire, 2007-2008, le nombre de bénéficiaires a été de 769 avec une enveloppe de 2,3 millions DH. En 2008-2009, ce nombre est passé à 1 460 bénéficiaires avec une enveloppe de 5 millions DH. En 2009-2010, cet effectif est passé à 1 711 bénéficiaires avec une enveloppe de 6,1 millions DH. Enfin, en 2010-2011, il a atteint 2 165 bénéficiaires avec une enveloppe de 7,9 millions DH.

La politique d'ouverture et de partenariat du secteur public vers les opérateurs professionnels privés a été concrétisée dans le développement de la politique de contractualisation de la formation avec les branches professionnelles pour les impliquer davantage dans la gestion de la formation. Un programme pour la création de centres sectoriels de formation dont la gestion est déléguée aux professionnels a été lancé. L'approche adoptée consiste pour l'État à prendre en charge l'investissement et à fournir, selon les termes de la convention établie avec le partenaire professionnel, association représentant une branche d'activité ou groupe international, le fonds de roulement et le personnel.

#### **Le secteur public**

Pour les établissements publics, l'approche officiellement envisagée est celle de la contractualisation dans le cadre d'une approche budgétaire orientée vers les résultats et de la décentralisation.

Dans l'enseignement secondaire, dès 2000, la décentralisation a été choisie comme modèle devant favoriser une gestion démocratique et de proximité d'un système complexe. Dans les faits, cette

décentralisation - qui doit se faire très progressivement et qui n'est opérationnelle que depuis 2002-2003 se limite à une déconcentration.

Elle décongestionne l'administration centrale, sans pour autant modifier les grandes lignes de fonctionnement du système. De fait, seules les académies régionales d'éducation et de formation disposent d'autonomie financière. Celle des établissements dépend des délégations accordées par les AREF. Celles-ci ont eu tendance à renforcer leur contrôle sur les établissements. (Évaluation - rapport 2008 du CSE).

Sur le plan de la gestion, chaque université est administrée par un conseil qui est investi de tous les pouvoirs et attributions nécessaires à l'administration de l'université. Un conseil de gestion chargé des questions administratives et financières est constitué parmi les membres du conseil de l'université. Les facultés, les écoles et les instituts sont dirigés, pour une période de quatre ans, par des doyens pour les facultés et des directeurs pour les écoles et instituts. Les académies ont des conseils d'administration et les établissements scolaires et secondaires ont des conseils de gestion. À l'instar des établissements scolaires secondaires, les établissements de la formation professionnelle sont gérés par un directeur, assisté par le conseil de gestion et de coordination pédagogique qui comprend, sous la présidence du directeur, les collaborateurs de ce dernier et les représentants du corps formateur dans les différentes filières. Certains établissements post secondaires sont gérés par des conseils d'administration associant les partenaires publics et privés (exemple ESITH).

La liberté de manœuvre des établissements d'enseignement secondaire, des établissements de formation des cadres et des établissements de formation professionnelle (sous tutelle de l'OFPPT ou des départements sectoriels), s'ils ont le statut de SEGMA (services de l'État gérés de manière autonome) recouvre la liberté de sélectionner les candidats et l'achat des fournitures et matériel de formation. Le recrutement, même s'il est décidé au niveau de l'établissement, reste la plupart du temps du ressort de l'administration de tutelle. Quelques

établissements de formation des cadres disposent d'une plus grande marge de manœuvre.

Le plan d'urgence n'a pas accordé à l'amélioration de la performance de l'enseignement secondaire qualifiant, et notamment technique, d'objectifs de rendement interne ou externe. Seuls le développement des capacités et le développement de lycées de référence et l'augmentation des classes de préparation post secondaire ont mérité l'attention du plan d'urgence.

Dans l'enseignement supérieur, l'approche adoptée a été celle de la contractualisation (voir encadré 6, ci-dessus). Le statut d'autonomie des universités a eu pour effet de rapprocher les établissements de l'espace de décision administrative et financière, dévolue désormais au président de l'université. Le degré d'autonomie des établissements va désormais dépendre du modèle de gestion qui est adopté et du degré de décentralisation interne mis en pratique par le recteur de l'université.

Ainsi, les objectifs principaux retenus relatifs à l'offre de l'enseignement supérieur universitaire ont été inscrits dans des contrats programmes avec les universités.

### **Objectif 8: Promouvoir l'adéquation des formations du secteur public**

L'examen du service de l'objectif de politique thématique n°8 vise à apprécier la mesure dans laquelle les dispositifs mis en place par les prestataires publics de formation leur permettent : (i) de bénéficier des apports des professionnels dans la conception de leurs programmes et (ii) de recruter gestionnaires et enseignants ayant les compétences requises et de soutenir leur développement professionnel. L'attribution d'une note de 2,5 reflète l'existence d'un partenariat en cours de renforcement entre opérateurs publics de formation et milieux professionnels et de dispositifs veillant à l'amélioration des capacités en ressources humaines et en gestion des établissements de formation publics et privés.

## Partenariats entre opérateurs et professionnels

Les établissements de formation publics ont besoin d'informations fiables sur les besoins actuels et émergents des compétences afin de maintenir leur offre de programmes ayant trait aux conditions de marché. Il est donc souhaitable que les établissements de formation publics établissent et maintiennent des relations avec les employeurs, les associations professionnelles et les institutions de recherche. Ces partenaires sont une source de renseignements sur les compétences et l'expertise et peuvent offrir des conseils sur la conception des curricula et sur les spécifications techniques du matériel et des équipements pédagogiques. Ils peuvent également aider à créer des possibilités de formation en milieu de travail pour les étudiants et offrir des opportunités de formation continue pour les enseignants et les gestionnaires des établissements d'enseignement et de formation.

La problématique du partenariat entre les établissements d'enseignement et de formation avec les milieux professionnels est une des recommandations de la CNEF. Toutefois, la participation des professionnels est très avancée dans les établissements de formation professionnelle et tend à se développer dans les établissements d'enseignement supérieur et dans les instituts de formation des cadres.

Dans les établissements de formation professionnelle, les professionnels participent à la mise en œuvre de tout le processus de formation (identification des besoins; élaboration des référentiels de formation et/ou de compétence; élaboration des programmes de formation et d'évaluation des stagiaires). Ils sont de plus en plus associés à la gestion des établissements, soit en cogestion ou en gestion déléguée.

C'est dans cette logique, que les établissements de FP (décrits dans l'encadré ci-dessous) ont établi des conventions avec les pouvoirs publics, au titre desquelles ils contribuent à la conception des équipements pédagogiques, à l'élaboration des curricula et à la gestion des cursus scolaires.

Le partenariat entre les établissements de formation professionnels et les chercheurs est relativement peu développé. Toutefois, il convient de préciser que les enseignants des universités et des instituts de formation du supérieur ont le statut d'enseignants-chercheurs et que des facilités leurs sont accordées pour la conduite de travaux de recherche.

La contractualisation des activités de recherche avec des opérateurs professionnels est un phénomène courant. Toutefois, il reste limité au regard du potentiel existant.

## La gestion du personnel pédagogique

Dans les établissements universitaires et de formation des cadres, les directeurs sont sélectionnés sur la base de leur dossier de candidature. La loi 01-00 portant sur l'organisation de l'enseignement supérieur a limité le nombre d'année d'exercice d'un directeur d'établissement à quatre années. Son dossier de candidature comprend un projet pour le développement de l'établissement. Le doyen ou le directeur sortant peut faire acte de candidature pour un deuxième et dernier mandat.

Dans le cas de l'enseignement supérieur, le dispositif de recrutement est confronté au double défi d'assurer l'accompagnement des nouvelles universités et établissements d'enseignement supérieur et de renouveler le corps des enseignants dans les anciennes universités. L'avancement en grade, assuré à travers des commissions impliquant le corps enseignant, dépend principalement de la capacité des candidats à démontrer leurs aptitudes dans les activités d'enseignement et de recherche.

Dans les établissements de formation professionnelle, gérés par les départements sectoriels, le statut des enseignants et des gestionnaires est régi par un statut particulier. Le niveau de salaire et l'avancement dans la carrière sont régis par le statut de la fonction publique. L'avancement en grade est fonction de l'ancienneté.

Dans les établissements gérés par l'OFPPT, un statut du formateur a été mis en place. L'avancement en grade dépend des notes attribuées par la direction.

Le mouvement syndical dans les établissements l'OFPPPT est très actif.

Au total, le rôle de l'encadrement administratif et des enseignants est essentiel pour assurer l'ouverture vers le milieu professionnel, pour trouver des opportunités de stages pour les étudiants et pour bénéficier de diverses formes de collaboration avec les entreprises.

### **Objectif 9: Rendre des comptes pour une gestion axée sur les résultats**

Le suivi et l'évaluation de la prestation de service systématique sont importants à la fois pour l'assurance qualité et pour l'amélioration du système. L'accomplissement de cette fonction nécessite la collecte et l'analyse des données provenant de diverses sources. Le compte-rendu des données au niveau des établissements permet aux départements de tutelle de veiller à ce que les prestataires de services de formation réalisent les objectifs fixés. Ces données permettent d'identifier les lacunes ou les défis de la prestation de la formation, ainsi que les espaces où bonnes pratiques sont mises en œuvre. Par ailleurs, des évaluations périodiques des programmes aident à améliorer la pertinence et l'efficacité du système dans son ensemble.

L'évaluation du service de l'objectif thématique n°9 consiste à identifier dans quelle mesure la reddition des comptes est utilisée pour assurer une gestion axée sur les résultats, l'efficacité et l'innovation dans la prestation des services de formation. La note attribuée est de 2,3. Elle indique que la pratique de l'évaluation est en émergence et reste en cours d'établissement. Elle reste en deçà des bonnes pratiques internationales, dans la mesure où les exercices d'évaluation ne sont pas inscrits de manière régulière et systématique dans un processus d'évaluation d'ensemble.

La plupart des opérateurs produisent un rapport annuel. Bien que les opérateurs gèrent leur propre base de données pour usage interne, les données sont transmises au niveau central pour être stockées dans un système d'information intégré.

Le compte-rendu systématique est une obligation légale pour les établissements de formation professionnelle privée, qui transmettent au DFP leurs Bilans administratifs et pédagogiques (BAP). À la différence des opérateurs privés, les opérateurs publics ne sont pas tenus formellement de fournir des données relatives au résultat de leur gestion. Néanmoins, dans la pratique, ils fournissent volontairement ces données.

## Encadré 8 - Présentation du système d'évaluation du DFP

### Évaluation ponctuelle

L'autorité gouvernementale chargée de la formation professionnelle réalise, depuis 1985, des enquêtes périodiques par sondage d'opinion d'un échantillon représentatif des parties prenantes de la formation professionnelle (stagiaires, élèves, lauréats, directeurs d'établissements et employeurs). La dernière date de 2002.

### Autoévaluation des établissements publics de formation professionnelle, devenue démarche qualité en 1996

Lancée depuis 1991, cette évaluation vise à unifier et normaliser le système de référence et de collecte des informations sur les établissements de FP, à permettre aux chefs d'établissements, via un tableau de bord, d'évaluer par eux-mêmes le système de formation, de gestion interne et d'information le liant à son environnement. En 1996, cette approche a été transformée en démarche qualité. Elle reste, au stade expérimental. La dernière date de 2002.

### Évaluation du rendement externe du système

Depuis, 1987, le DFP commande annuellement à des cabinets externes et indépendants des enquêtes sur l'insertion des lauréats dans la vie active (neuf mois après l'obtention du diplôme) et leur cheminement (trois années après l'obtention du diplôme).

### Évaluation de la qualité de la formation dispensée par les opérateurs publics de formation

Deux études ont été lancées en 2009, dans le cadre du programme national d'évaluation de la qualité de la formation dispensée par les opérateurs publics, l'une sur le dispositif géré par l'OFPPPT, et la seconde, sur celui géré par les départements de l'agriculture et de la pêche maritime, du tourisme et de l'artisanat. Elles ont pour objet le diagnostic des établissements de formation (formateurs, équipements, sélection/orientation des stagiaires, programmes, évaluation des acquis des stagiaires, relation avec l'environnement socioéconomique) et l'analyse de l'insertion de 20% des lauréats, notamment en termes d'adéquation formation/emploi, de perception des compétences par les employeurs.

### Évaluation des établissements de formation professionnelle privée

Le dispositif comporte le contrôle/audit des EFPP qui évalue la conformité de leurs structures administratives et pédagogiques aux normes et standards, la qualification des filières de formation et l'évaluation de leur conformité aux normes technico-pédagogiques et l'accréditation des EFPP autorisant les établissements accrédités à organiser des examens pour leur stagiaires et à leur délivrer des diplômes reconnus par l'État.

### Évaluation de l'impact de la formation en cours d'emploi

Deux enquêtes ont été effectuées, en 2004-2006 et en 2008-2009, avec l'appui de l'Union européenne pour évaluer l'impact sur la compétitivité, la productivité et les compétences des entreprises. Ces enquêtes, portant sur un échantillon d'entreprises, font ressortir l'effet de la formation sur les acquis professionnels et sur le parcours professionnel des salariés et sur l'innovation dans les entreprises. Ces enquêtes dégagent des recommandations à l'attention des stratégies sectorielles dans le domaine de la formation des ressources humaines.

Le Département de la formation professionnelle recueille des données sur l'insertion des lauréats et le niveau de satisfaction des employeurs directement par le biais d'enquêtes auprès de ces employeurs. Il conduit de manière systématique des enquêtes sur l'insertion et le cheminement professionnel des lauréats et pour l'évaluation de la qualité de la formation dispensée par les opérateurs de formation publics et privés.

Le département de la formation professionnelle ne gère pas directement les établissements de formation. Il n'est pas opérateur de formation, il est donc en situation de neutralité pour évaluer le rendement du système à travers l'insertion des lauréats ou le niveau de satisfaction des employeurs.

Dans l'enseignement supérieur, les contrats signés avec les universités dans le cadre du Programme d'urgence incitent les universités à réaliser des enquêtes sur l'insertion professionnelle des diplômés. Ces enquêtes donnent des informations sur le taux d'insertion, les niveaux de salaires, la satisfaction vis à vis de la formation, etc. Actuellement cette enquête est réalisée par l'Université Hassan 1er de Settat avec l'INE (CSE) et une autre enquête est lancée en ligne par l'université Abdelmalek Essaidi de Tétouan.

Les services centraux des départements de tutelle procèdent à l'analyse systématique des opérateurs et des établissements et analysent les évolutions du secteur de la formation professionnelle. Ces analyses sont effectuées pour fournir aux opérateurs un retour d'information sur leurs performances, pour repérer les bonnes pratiques et les innovations prometteuses et organiser leur diffusion.

Ces informations sont utilisées pour les différents besoins de prise de décision au niveau de l'administration centrale et du parlement pour l'allocation des budgets pour les bailleurs de fonds.

Des formes réduites des données collectées font l'objet de publications systématiques. Il n'existe pas de dispositif de mise à disposition de bases de données centralisées pour les besoins de l'analyse, intégrant les données de source administrative et des données d'enquête.

## Directions pour valoriser les acquis de la prestation de services

Les principaux défis posés au système de la DMO au Maroc sont liés au système de contrôle de la qualité des prestations offertes par les établissements d'enseignement.

Pour le secteur privé, l'exigence de reporting est effective. Les établissements placés sous le contrôle de la formation professionnelle ou des universités sont tenus de fournir des informations détaillées sur les curricula, sur les durées et modalités de contrôle des enseignements et sur les résultats obtenus par les élèves. Cependant, en dépit du respect formel de cette exigence, le contrôle de la qualité des enseignements pourrait être complété par un dialogue impliquant les bénéficiaires de la formation et les entreprises.

L'existence d'un cadre juridique adéquat est une condition nécessaire, mais non suffisante.

Ce contrôle de qualité est naturellement développé dans le cadre des écoles de formations pilotées par les professionnels. Cependant, il existe de nombreux secteurs de formation, notamment la formation en gestion et la formation aux petits métiers de services, pour lesquels les professionnels ne sont pas suffisamment organisés et présents. Ces écoles, malgré le contrôle formel strict, risquent d'offrir des standards de qualité en deçà des attentes du marché. Les victimes de ce déficit seront principalement les stagiaires.

Les départements de tutelle doivent, cependant, veiller à ne pas décourager l'initiative privée. Les aides accordées sont un excellent moyen d'inciter les investisseurs privés à accepter le développement du contrôle sur la qualité des formations.

Un deuxième obstacle à surmonter pour veiller au contrôle de qualité est le coût de mobilisation des commissions d'évaluation des prestations offertes par les établissements privés, de façon à assurer la mobilisation de l'expertise adéquate, la régularité de son exercice, l'établissement de recommandations pertinentes et le suivi de leur application.

Dans le secteur public, les établissements sont tenus, pour obtenir leur budget, d'établir des contrats-programmes et de les respecter. Ces contrats ne concernent actuellement que le budget d'investissement. Dans une approche de gestion axée sur les résultats, ce mécanisme pourrait être élargi à l'attribution de différentes composantes du budget de fonctionnement. Celui-ci pourrait être conditionné à des indicateurs relatifs au nombre d'inscrits, à l'efficacité et à l'efficacité des formations, et à l'insertion professionnelle des lauréats.

Cette approche est en harmonie avec la réforme des universités adoptée en 2000, qui a harmonisé le régime de formation et de gestion des universités avec les normes internationales. Les procédures de recrutements, d'avancement en grade des enseignants et de nominations aux responsabilités reposent sur les principes du concours et de la transparence, pour permettre le choix des meilleures compétences. La mise en œuvre de cette logique a nécessité un temps d'adaptation.

La principale difficulté est la gestion de la croissance des effectifs des étudiants et de la complexité d'un dispositif d'enseignement de plus en plus diversifié. La croissance de la diversité réduit les possibilités d'établissements de standards confirmés et approuvés par les compétences reconnues dans les différentes filières.

Le troisième obstacle est lié à la lenteur du renouvellement du corps enseignant.

Le quatrième obstacle à surmonter concerne la qualité de la mobilisation du secteur privé dans les conseils de perfectionnement. Trop souvent, le mode de fonctionnement des conseils d'université et d'établissement se révèle peu attractif pour des opérateurs du secteur privé. Alors que ces derniers souhaitent traiter des questions relatives à la qualité des compétences offertes par les formations pour satisfaire les besoins de la production, les réunions s'attardent sur des questions d'organisation pédagogique ou d'intendance qui les découragent. Il est nécessaire de remédier à ces problèmes en organisant des études prospectives des besoins des

régions de nature à éclairer les universités sur les filières de formation à développer.

Un développement du dispositif d'évaluation et la systématisation du dialogue autour des résultats des évaluations permettrait de resserrer la contribution du secteur privé à l'organisation des enseignements.

Le dispositif d'évaluation doit s'appuyer sur des instances dotées des ressources en informations et des moyens humains capables d'effectuer des analyses du marché du travail, de mesurer les taux d'insertion des lauréats, d'identifier le rendement sur le marché des différentes filières de formations et d'orienter les établissements de formations pour adapter les curricula existants, adopter de nouvelles filières et abandonner celles qui ne sont plus adaptées.

Actuellement, les commissions d'accréditation des formations, et en particulier des licences professionnelles et des masters spécialisés, ne s'appuient pas sur des travaux préalables d'évaluation des besoins en formation.

## Annexe I - Liste des acronymes

AREF	Académies régionales d'éducation et de formation
ACDI	Agence canadienne pour le développement International
APP	Agence de partenariat pour le progrès
ANAPEC	Agence nationale de promotion de l'emploi et des compétences
AMICA	Association marocaines des industries de construction automobile
AMITH	Association marocaines des industries du textile et de l'habillement
BTP	Bâtiment et travaux publics
BTP	Brevet de technicien supérieur
CERED	Centre d'étude et de recherche démographique
CNC	Cadre national de certification
CNSS	Caisse nationale de sécurité sociale
CNEF	Charte nationale de l'éducation de la formation
CRAME	Comités régionaux d'amélioration de l'employabilité
COSEF	Commission de suivi de la réforme de l'éducation et de la formation
CNESC	Commission nationale de coordination de l'enseignement supérieur
CGEM	Confédération générale des entreprises du Maroc
CES	Conseil économique et social
CSE	Conseil supérieur de l'éducation
CSF	Contrats spéciaux de formation
DFP	Département de la formation professionnelle
DMO	Développement de la main d'œuvre
DQP	Diplôme de qualification professionnelle
DUT	Diplôme universitaire de technologie
DGCL	Direction générale des collectivités locales (Ministère de l'intérieur)
Dh	Dirhams
DH	Dirhams
DCI	Document de collecte de l'information
ESI	École supérieure de l'information
EST	École supérieure de technologie
ESITH	École supérieure des industries textile et habillement
ENCG	Écoles nationales de commerce et de gestion
ES	Enseignement supérieur
FBCF	Formation brute de capital fixe
FLSH	Faculté de lettres et sciences humaines
FST	Faculté des sciences et techniques
FSJES	Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales
FL	Facultés de lettres
FP	Formation professionnelle
GBO	Gestion budgétaire orientée résultats
GLM	Gouvernance locale du Maroc
GIMAS	Groupement des industrie marocaines aéro-spatiales
GIAC	Groupements Interprofessionnels d'aide au conseil
HCP	Haut commissariat au plan
INDH	Initiative nationale du développement humain



INE	Instance nationale d'évaluation (liée au CSE)
IMA	Institut de formation aux métiers de l'aéronautique
INSEA	Institut national de statistique et d'économie appliquée
ISMAC	Institut supérieur des métiers de l'audiovisuel et du cinéma
MCC	Millenium challenge corporation
MMDH	Milliards de dirhams
MDH	Millions de dirhams
MEN	Ministère de l'éducation nationale
MEFP	Ministère de l'emploi et de la formation professionnelle
MESFCRS	Ministère de l'enseignement supérieur, de la formation des cadres et de la recherche scientifique
NTIC	Nouvelles technologies de l'information et de la communication
OFPPT	Office de la formation professionnelle et de la promotion du travail
ONG	Organisations non gouvernementales
PAE	Programmes actifs de l'emploi
PIB	Produit intérieur brut
REC	Référentiel d'emploi et compétences
REM	Référentiel d'emploi et métier
SEGMA	Services de l'État gérés de manière autonome
SABER	Système avancé de barèmes pour une éducation de la réussite
TCAM	Taux de croissance annuelle moyen
TFP	Taxe de la formation professionnelle
TIMSS	Trends in international mathematics and science study

## Annexe II - Structure du cadre du SABER-DMO

Objetif de politique		Objectifs thématiques			
Dimension 1	G1	Effectuer un plaidoyer en faveur du DMO à un haut niveau de leadership	G1_T1	Plaidoyer pour une politique du DMO orientée vers le développement économique	
			G1_T2	Vision et prise de décision stratégiques de la part des acteurs principaux en matière de politique du DMO	
	G2	Identifier clairement les besoins et pénuries de compétences Impliquer les employeurs dans la définition des priorités du DMO et de mise à niveau des compétences des travailleurs	G2_T1	Évaluation globale des perspectives économiques et de leur impact sur la demande de compétences spécifiques	
			G2_T2	Identification des pénuries de compétences par secteur économique prioritaire	
			G2_T3	Participation des employeurs et des professionnels	
			G2_T4	Mesures d'encouragement à la mise à niveau des compétences de salariés et d'ouvriers	
	G3	Formaliser les rôles clés pour la planification et la coordination des priorités stratégiques de DMO	G2_T5	Dispositifs de suivi des mesures d'encouragement	
			G3_T1	Fonctions des départements gouvernementaux et agences publiques	
			G3_T2	Fonctions des acteurs non gouvernementaux	
	Dimension 2	G4	Offrir un financement stable pour des programmes effectifs en formation initiale, continue et ciblée Gérer et renforcer l'équité du financement de la formation	G3_T3	Coordination de la mise en œuvre des mesures clés de la politique du DMO
G4_T1				Financement du DMO	
G4_T2				Budget de fonctionnement de la FP initiale	
G4_T3				Budget de fonctionnement de la FP continue	
G4_T4				Budget de fonctionnement des PAE axés sur la formation	
G4_T5_IVET				Répartition équitable des financements (PAE)	
G5		Faciliter le partenariat entre institutions formation et employeurs Élargir l'éventail des référentiels de compétences comme base pour l'élaboration de cadres de qualifications Établir des protocoles pour assurer la crédibilité de l'évaluation des compétences et de la certification	G4_T5_CVET	Répartition équitable des financements (FPC)	
			G4_T5_ALMP	Répartition équitable des financements (FPI)	
			G4_T6	Partenariats entre opérateurs et professionnels	
			G5_T1	Référentiels des compétences et cadre national des certifications	
G6		Développer et appliquer des normes d'accréditation pour le maintien de la qualité de l'offre de formation Favoriser les passerelles entre les différentes filières de formation, en particulier pour les étudiants de la FP Renforcer le système de certification des compétences et de validation des acquis Renforcer le soutien à l'acquisition de compétences par les travailleurs, demandeurs d'emploi et des personnes défavorisées	G5_T2	Référentiels des compétences par métier clé	
			G5_T3	Évaluation des compétences par métier	
			G5_T4	Certification des compétences	
			G5_T5	Certification des compétences par métier clé	
			G5_T6	Pilotage par le gouvernement des systèmes d'accréditation et d'homologation	
			G5_T7	Formulation des normes d'accréditation des opérateurs de formation	
			G5_T8	Modalités d'accréditation des opérateurs de formation et application des normes d'accréditation	
G5_T9		Mesures d'encouragement et d'appui à l'accréditation des opérateurs de formation			
Dimension 3		G7	Encourager et réguler l'offre non publique de formation Combiner incitations et autonomie dans la gestion des institutions publiques de formation	G6_T1	Filières de formation
				G6_T2	Opinion publique à l'égard de la formation professionnelle et technique
	G6_T3			Passerelles dans la certification des compétences	
	G6_T4			Validation des acquis de l'expérience	
	G6_T5			Services d'orientation professionnelle	
	G6_T6			Services de formation destinés aux populations vulnérables	
	G7_T1			Champ d'activité et formalisation des opérateurs privés de formation	
	G8	Intégrer la contribution des professionnels et des industriels dans la conception et l'offre des programmes publics de formation Recruter et épauler les gestionnaires et les formateurs pour renforcer la pertinence des programmes de formation publics	G7_T2	Contractualisation par objectifs des opérateurs privés	
			G7_T3	Système d'assurance-qualité applicable aux opérateurs privés	
			G7_T4	Évaluation des politiques publiques à l'égard des opérateurs privés	
G7_T5			Contractualisation par objectifs des opérateurs publics		
G7_T6			Autonomie et redevabilité des opérateurs publics		
G7_T7			Création et suppression de programmes de formation		
G9	Développer l'utilisation de données et d'indicateurs politiques pertinents pour attirer l'attention des institutions de formation sur les résultats des formations, leur efficacité et l'innovation	G8_T1	Partenariats entre opérateurs et professionnels		
		G8_T2	Participation des professionnels à la conception des programmes de formation		
		G8_T3	Participation des professionnels à la définition des normes d'infrastructure et d'équipements		
G9		G8_T4	Partenariats entre opérateurs et chercheurs		
		G8_T5	Procédures de sélection et formation continue des directeurs des établissements publics de formation		
		G8_T6	Procédures de sélection et formation continue des formateurs des établissements publics de formation		
G9		G9_T1	Données administratives des opérateurs de formation		
		G9_T2	Enquêtes et autres informations		
		G9_T3	Exploitation des informations pour évaluer et améliorer le rendement des programmes et du dispositif global		

## Annexe III - Références bibliographiques et documentaires contactées

### I - Bibliographie indicative

ANAPEC.2010. Étude d'évaluation du programme. Powerpoint.

ANAPEC. 2010.Étude d'évaluation du programme Taehil. Powerpoint.

ANAPEC.Fiche technique du programme Moukawalati.

ANAPEC. État d'avancement du programme Moukawakati à juin 2008.

Clément, Sylvain, Walther, Richard, Bougault, Hervé, Filipiak, Ewa. Les mécanismes de financement de la formation professionnelle :Algérie, Maroc, Sénégal, Tunisie. CESI, Agence française de développement, Département de la recherche.

Conseil supérieur de la promotion de l'emploi.26 juin 2010. Présentation du Ministre de l'emploi et de la formation professionnelle devant la première réunion du Conseil de l'année 2010. [www.emploi.gov.ma](http://www.emploi.gov.ma)

DEPF- Ministère des finances.Bulletin de conjoncture, publication mensuelle.[www.finances.gov.ma](http://www.finances.gov.ma)

European Training Fondation.Document de travail : conclusions préliminaires du "processus de Turin 2012" dans les États arabes du Sud et de l'Est de la Méditerranée (EASEM) - Projet de rapport régional - Mer Morte (Jordanie), du 25 au 27 Septembre 2012.

European Training Fondation.Mai 2010. Étude sur l'enseignement et le monde de l'entreprise - Maroc.

European Training Fondation.Maroc : Note d'information 2010.

European Training Fondation.The Torino process.[www.etf.europa.eu](http://www.etf.europa.eu)

European Training Fondation.Février 2011. Les partenaires sociaux dans l'enseignement et la formation professionnels dans le Sud de la Méditerranée.

Haut Commissariat au Plan. Enquêtes nationales sur l'emploi 1998 à 2008 – Premiers résultats et résultats détaillés.

Haut Commissariat au Plan. Enquêtes nationales sur l'emploi 1998 à 2011 – Premiers résultats et résultats détaillés.

Legisplus. Octobre 2008.Le nouveau code du travail- Loi 65-99 et décrets d'application. 3ème édition. Éditions maghrébines.

Ministère de l'emploi et de la formation professionnelle – Service de la formation professionnelle de la Province de Khouribga. Juillet 2008. La Formation professionnelle support du développement humain et sociétal (en arabe).

Ministère de l'emploi et de la formation professionnelle. 11 février 2011. Intervention de Mr Jamal Rhmani, devant les responsables et cadres du Département de l'Emploi. [www.emploi.gov.ma](http://www.emploi.gov.ma)

Mohamed VI, Roi du Maroc. Discours du 8 janvier 2000 lors de l'ouverture de la 8ème session du CNJA. [www.bladi.net/8eme-session-du-cnja.html](http://www.bladi.net/8eme-session-du-cnja.html)

Observatoire National du Développement Humain. 2009. Rapport annuel. [www.ondh.gov.ma](http://www.ondh.gov.ma)

OFPPPT. Juin 2008-12-23. L'OFPPPT acteur principal du développement régional. Présentation PowerPoint.

OFPPPT / MEDA II Maroc. Décembre 2003. Étude de faisabilité et d'opportunité pour la création de trois établissements dans le secteur des NTIC. Rapport Définitif.

Royaume du Maroc, Ministère de l'économie et des finances. Loi de finances pour l'année 2011. Morasse budgétaire, volume 1 à 3. [www.finances.gov.ma](http://www.finances.gov.ma)

Royaume du Maroc, Ministère de l'économie et des finances. Projet de loi de finances pour l'année 2013 : Rapport sur les ressources humaines.

Royaume du Maroc, Ministère de l'économie et des finances. Projet de loi de finances pour l'année 2013 : Rapport sur les comptes spéciaux du Trésor.

Royaume du Maroc, Ministère de l'économie et des finances. Projet de loi de finances pour l'année 2013 : Rapport sur les dépenses fiscales.

Royaume du Maroc, Ministère de l'économie et des finances. Projet de loi de finances pour l'année 2013 : Rapport sur les services de l'État gérés de manière autonome.

Royaume du Maroc, Ministère de l'économie et des finances. Projet de loi de finances pour l'année 2013 : Corps de la Loi de finances 2013.

Royaume du Maroc, Ministère de l'économie et des finances. Projet de loi de finances pour l'année 2013 : Rapport sur le budget genre.

Royaume du Maroc, Ministère de l'économie et des finances. Projet de loi de finances pour l'année 2013 : Note de présentation.

Royaume du Maroc, Ministère de l'économie et des finances. Projet de loi de finances pour l'année 2013 : Rapport économique et financier.

Royaume du Maroc, Ministère de l'emploi et de la formation professionnelle. 16 février 2012. Étude sur l'élaboration d'une vision stratégique de développement de la formation professionnelle à l'horizon 2020 – Document de synthèse du diagnostic et du Benchmark. Roland-Berger Strategy Consultants.

Royaume du Maroc, Ministère de l'emploi et de la formation professionnelle. 16 février 2012. Étude sur l'élaboration d'une vision stratégique de développement de la formation professionnelle à l'horizon 2020- Annexe- diagnostic et benchmark détaillés. Roland-Berger Strategy Consultants.

SABER – Workforce Development. Barometer Report: Ireland 1980, 1990, 2000.

SABER – Workforce Development. 2011. Country Report: Uganda.

SABER – Workforce Development. Implementation Guidelines.

SABER – Workforce Development. September 20, 2012. Training Program | Principal Investigators and Teams.

Tan, Jee-Peng; Lee, Kiong Hock; Valerio, Alexandria; Mc Gough, Robert. 2012. What Matters in Workforce Development: An Analytical Framework for the Pilot Phase. World Bank.

Tan, Jee-Peng; Lee, Kiong Hock; Valerio, Alexandria; Mc Gough, Robert. Workforce Development in Developing Countries: A Framework for Benchmarking, under the World Bank's Initiative on System Assessment and Benchmarking for Education Results (SABER).

World Bank. 2008. Morocco: Skills development and social protection within an integrated strategy for Employment creation. Essai non publié.

## **II - Textes juridiques relatifs au développement de la force de travail au Maroc**

### **IA- Enseignement supérieur**

#### **1. Textes fondamentaux**

Charte nationale d'éducation et de formation

Loi de réorganisation : Dahir n° 1-05-152 du 11 moharrem 1427 (10 février 2006)

portant réorganisation du Conseil supérieur de l'enseignement

#### **2. Organisation de l'enseignement supérieur**

Loi n° 01-00 portant organisation de l'enseignement supérieur

Dahir n° 1-05-152 portant réorganisation du Conseil supérieur de l'enseignement

Décret n° 2.01.2330 fixant la composition et le fonctionnement de la commission nationale de coordination de l'enseignement supérieur ainsi que les modalités de désignation de ses membres

#### **3. Attributions et organisation du ministère**

Décret n° 2.91.683 fixant les attributions et l'organisation du Ministère de l'enseignement supérieur, de la formation des cadres et de la recherche scientifique

#### **4. Création des universités, des établissements et des cités universitaires**

Dahir portant loi n° 1.75.398 portant création d'universités

Décret n° 2-90-554 relatif aux établissements universitaires et aux cités universitaires

Dahir n° 1.09.100 portant promulgation de la loi n° 47.08 portant transfert des écoles normales supérieures relevant du département de l'éducation nationale aux universités

## 5. Modalités d'appel aux candidatures à la présidence d'université

Décret n° 2.01.1999 fixant la composition du comité chargé d'examiner les candidatures et projets de développement de l'université en vue de choisir trois candidats à la présidence d'université

Décret n° 2.01.2352 chargeant le ministre de l'enseignement supérieur, de la formation des cadres et de la recherche scientifique de fixer les modalités d'appel aux candidatures à la présidence d'université

Arrêté du ministre de l'enseignement supérieur, de la formation des cadres et de la recherche scientifique n° 1774-01 fixant les modalités d'appel aux candidatures à la présidence d'université

## 6. Conseils des universités

Décret n° 2.01.2326 fixant les modalités de désignation et d'élection de membres des conseils des universités

Arrêté du ministre de l'enseignement supérieur, de la formation des cadres et de la recherche scientifique n° 1269-02 fixant les modalités d'organisation des élections des membres élus des conseils des universités (l'Arrêté complétant)

Décret n° 2.01.2327 fixant les modalités de désignation des membres du conseil de gestion des universités

Décret n° 2.01.2328 fixant la composition des conseils des établissements universitaires, le mode de désignation ou d'élection de leurs membres ainsi que les modalités de leur fonctionnement

Arrêté du ministre de l'enseignement supérieur, de la formation des cadres et de la recherche scientifique n° 1270-02 fixant les modalités d'élections des membres élus des conseils des établissements universitaires (l'Arrêté complétant)

Décret n° 2.01.2329 fixant la composition et le fonctionnement de la commission scientifique des établissements universitaires ainsi que les modalités de désignation et d'élection de ses membres

Arrêté du ministre de l'enseignement supérieur, de la formation des cadres et de la recherche scientifique n° 1271-02 fixant les modalités d'élections des représentants des professeurs de l'enseignement supérieur au sein de la commission scientifique

### Établissements d'enseignement supérieur ne relevant pas des universités

Décret n° 2.03.201 fixant la liste des établissements d'enseignement supérieur ne relevant pas des universités

Décret n° 2-02-516 pris pour l'application de l'article 28 de la Loi n° 01-00 portant organisation de l'enseignement supérieur

Décret n° 2.05.885 pris pour l'application des articles 33 et 35 de la Loi n° 01-00 portant organisation de l'enseignement supérieur

Décret n°2-09-717 du30 Rabii I 1431 ( 17 mars 2010) pris pour l'application des articles 51 et 52 de la loi n°01.00 portant organisation de l'enseignement supérieur

## 7. Commission permanente de gestion des personnels enseignants au sein des établissements ne relevant pas des universités

Décret n° 2-02-517 fixant la composition de la commission permanente de gestion des personnels enseignants, le mode de désignation de ses membres et les modalités de son fonctionnement

## **8. Cadre juridique régissant l'enseignement supérieur privé**

Premier texte législatif régissant le secteur

Dahir n°1-87-126 du 15 octobre 1991, portant promulgation de la Loi n°15-86, formant statut de l'enseignement privé tous niveaux confondus.

### **Loi cadre organisant le secteur**

Dahir n°1-00-199 du 19 mai 2000, portant promulgation de la Loi n°01-00, portant organisation de l'enseignement supérieur. La mise en application des dispositions réglementaires, relatives à ladite Loi, se présente comme suit :

#### **Commission de Coordination de l'Enseignement Supérieur Privé**

Décret n°2-03-684 du 7 Juin 2004, fixant la composition de la commission de coordination de l'enseignement supérieur privé, le mode de désignation ou d'élection de ses membres, ainsi que les modalités de son fonctionnement;

Arrêté du Ministre de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur, de la formation des cadres et de la recherche scientifique n°1627-03 du 31 août 2004, fixant les conditions et les modalités d'élection des représentants légaux des établissements d'enseignement supérieur privé au sein de la commission de coordination de l'enseignement supérieur privé.

#### **Commission nationale de coordination de l'enseignement supérieur**

Décret n°2-01-2330 du 4 juin 2002, fixant la composition et le fonctionnement de la commission nationale de coordination de l'enseignement supérieur, ainsi que les modalités de désignation de ses membres;

Arrêté du Ministre de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur, de la formation des cadres et de la recherche scientifique n°01-04 du 20 juin 2004 adoptant le règlement intérieur de la commission nationale de coordination de l'enseignement supérieur.

#### **Autorisation d'ouverture, d'extension et de modification des établissements privés**

Décret n°2.07.99 du 27 juin 2007, fixant les modalités d'autorisation d'ouverture, d'extension et de modification des établissements d'enseignement supérieur privé.

#### **Accréditation des filières de formation**

Décret n°2-09-717 du 17 mars 2010, pris pour l'application des articles 51 et 52 de la Loi n°01.00, fixant les conditions et les modalités d'octroi de l'accréditation des filières de formation et de son retrait;

Arrêté du Ministre de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur, de la formation des cadres et de la recherche scientifique n°2054-10 du 16 juillet 2010, fixant le cahier des charges des accréditations des filières de formation des établissements d'enseignement supérieur privé.

### Équivalence des diplômes des filières accréditées

Décret n°2-01-333 du 21 Juin 2001 relatif aux conditions et à la procédure de l'octroi des équivalences de diplômes de l'enseignement supérieur;

Arrêté du Ministre de l'enseignement supérieur, de la formation des cadres et de la recherche scientifique n°370-03 du 17 février 2001, pris pour l'application du Décret n°2-01-333 du 21 juin 2001, relatif aux conditions et à la procédure de l'octroi des équivalences de diplômes de l'enseignement supérieur.

### Dénomination « faculté privée » ou « université privée »

Décret n°2-10-364 du 25 Octobre 2010, pris pour l'application de l'article 41 de la Loi n°01.00, relatif à l'autorisation de la dénomination « faculté privée » ou « université privée »;

Arrêté du Ministre de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur, de la formation des cadres et de la recherche scientifique n°232-11 du 25 janvier 2011, portant application du Décret n°2-10-364 du 25 octobre 2010, relatif à l'autorisation de dénomination « faculté privée » ou « université privée ».

## II-B Département de la Formation Professionnelle

### 1. Attributions et Organisation du Département de la Formation Professionnelle

Décret n° 2-04-332 du 21 Dou Alhijja 1425 (1er février 2005) fixant les attributions et l'organisation du secrétariat d'État chargé de la formation professionnelle.

Arrêté du ministre de la formation professionnelle n° 1080.96 du 11 Moharram 1417 (29 mai 1996), portant création et définition des attributions des services extérieurs du Ministère de la formation professionnelle. Traduction non officielle (Version Arabe)

### 2. Les Organes de Concertation

Décret n° 2.87.275 du 19 septembre 1989 portant création et organisation de la commission nationale et les commissions provinciales de la formation professionnelle. Traduction non officielle (Version Arabe)

### 3. Les Organismes sous tutelle

Dahir portant Loi n° 1-72-183 du 28 Rabii II 1394 (21 mai 1974) instituant l'Office de la formation professionnelle et de la promotion du travail.

Décret n° 2.95.440 du 15 Safar 1416 (14 juillet 1995) autorisant l'Office de la formation professionnelle et de la promotion du travail à constituer avec d'autres partenaires une société anonyme dénommée « ESIT-CASA ».

Décret n° 2.97.804 du 6 Chaoual 1418 (4 février 1998) portant création et organisation de l'École supérieure des industries du textile et de l'habillement.

### 4. L'Organisation Pédagogique et Administrative des E.F.P

Décret n° 2-86-325 du 8 Joumada I 1407 (9 janvier 1987) portant statut général des établissements de formation professionnelle. Traduction non officielle (Version arabe)



Arrêté du Ministre de l'équipement, de la formation professionnelle et de la formation des cadres n° 281.1832.013 du (24 mai 1988) portant règlement intérieur type des établissements de formation professionnelle. Non Publié. Traduction non officielle

Décret n° 2-90-244 du 30 Chaoual 1410 (25 mai 1990) portant statut particulier du personnel interministériel chargé de la gestion des établissements de formation professionnelle. (Version arabe)

Décret n° 2-89-565 du 30 Chaoual 1410 (25 mai 1990) portant statut particulier du corps interministériel des formateurs des établissements de formation professionnelle. (Version arabe)

Décret n° 2.04.1010 du 3 mai 2006 fixant les taux des indemnités pour heures supplémentaires allouées à certains formateurs des établissements de formation professionnelle (Version arabe)

Décision n° 488-07 du 11 mai 2007 relative au système d'évaluation des acquis des stagiaires selon l'Approche par compétences (Non publié)

## **5. La Formation Alternée**

Dahir n° 1-96-88 du 4 Safar 1417 (21 juin 1996) portant promulgation de la loi n° 36-96 portant institution et organisation de la formation professionnelle alternée.

Décret n° 2-97-966 du 6 Chaoual 1418 (4 février 1998) pris pour l'application de la loi n° 36-96 portant institution et organisation de la formation professionnelle alternée.

Arrêté du Ministre du développement social, de la solidarité, de l'emploi et de la formation professionnelle n° 1042-99 du 20 Joumada I 1420 (1er septembre 1999) définissant la liste des métiers qui font l'objet de la formation, professionnelle alternée, les spécifications relatives au local, aux équipements et à l'encadrement des entreprises qui peuvent accueillir les stagiaires en formation professionnelle alternée et les conditions relatives aux qualifications techniques et professionnelles que doit satisfaire le tuteur.

## **6. La Formation par Apprentissage**

Dahir n° 1-00-206 du 15 Safar 1421 (19 mai 2000) portant promulgation de la Loi n° 12-00 portant institution et organisation de l'apprentissage.

Décret n° 2-00-1017 du 28 Rabii I 1422 (21 juin 2001) pris pour l'application de la Loi n° 12-00 portant institution et organisation de l'apprentissage.

Arrêté du Ministre de l'emploi et de la formation professionnelle n° 546.08 du 28 Safar 1429 (7 mars 2008) fixant les métiers et qualifications qui font l'objet de l'apprentissage.

Arrêté du Ministre de l'emploi, de la formation professionnelle, du développement social et de la solidarité n° 1182-01 du 7 Joumada II 1422 (27 août 2001) fixant les métiers et qualifications pour lesquels les entreprises de l'artisanat bénéficient d'une contribution de l'État aux frais de formation par apprentissage.

Arrêté du Ministre de l'emploi, de la formation professionnelle, du développement social et de la solidarité n° 1183-01 du 7 Joumada II 1422 (27 août 2001) définissant les organismes chargés de la planification, de l'organisation, de la supervision, du suivi et de l'évaluation de l'apprentissage et du contrôle des conditions de travail, de la sécurité professionnelle, des garanties morales et professionnelles que présentent les responsables de l'entreprise, notamment le maître d'apprentissage.

Décision du Ministre de l'emploi, de la formation professionnelle, du développement social et de la solidarité n° 1606 du 27 août 2001 fixant le modèle du livret d'apprentissage

Décision du Ministre de l'emploi, de la formation professionnelle, du développement social et de la solidarité n° 1607 du 27 août 2001 fixant le modèle du registre réservé aux apprentis à tenir par le chef d'entreprise d'accueil ;

Décision du Ministre de l'emploi, de la formation professionnelle, du développement social et de la solidarité n° 1607 du 27 août 2001 fixant le modèle : ☐ Du registre réservé aux apprentis à tenir par le chef d'entreprise d'accueil ;☑ Du contrat d'apprentissage et de la déclaration à produire lorsque le chef d'entreprise est le père ou le tuteur légal de l'apprenti.

Décision conjointe du Ministre de l'emploi, de la formation professionnelle, du développement social et de la solidarité et du Ministre de l'économie et des finances, de la privatisation et du tourisme n° 1608.01 du 13 novembre 2001 fixant le montant de la contribution de l'État aux frais de formation par apprentissage au profit des entreprises d'artisanat et le modèle de demande de son versement

## **7. La Formation Professionnelle Privée**

Dahir n° 1-00-207 du 15 Safar 1421 (19 mai 2000) portant promulgation de la Loi n° 13-00 portant statut de la formation professionnelle privée.

Décret n° 2-00-1018 du 28 Rabii I 1422 (21 juin 2001) pris pour l'application de la Loi n° 13-00 portant statut de la formation professionnelle privée.

Décret n° 2-00-1020 du 28 Rabii I 1422 (21 juin 2001) approuvant le cahier des charges fixant les conditions et la procédure d'attribution des autorisations d'ouverture et d'exploitation des établissements de formation professionnelle privée.

Arrêté du Ministre de l'emploi, de la formation professionnelle, du développement social et de la solidarité n° 1184-01 du 7 Joumada II 1422 (27 août 2001) définissant la procédure et les conditions d'octroi de la qualification des filières de formation professionnelle privée.

Arrêté du Ministre de l'emploi, de la formation professionnelle, du développement social et de la solidarité n° 73-02 du 1er Dou Alkiada 1422 (16 janvier 2002) relatif à l'accréditation des établissements de formation professionnelle privée.

Arrêté du Secrétaire d'État auprès du Ministre de l'emploi, des affaires sociales et de la solidarité, chargé de la formation professionnelle n° 2140-03 du 9 Chaoual 1424 (4 décembre 2003) définissant les modalités et les conditions d'organisation des examens au profit des stagiaires des établissements de formation professionnelle privée, par les établissements de formation relevant du secteur public dans le cadre de conventions.

Arrêté du Secrétaire d'État auprès du Ministre de l'emploi et de la formation professionnelle, chargé de la formation professionnelle n° 312-06 du 28 Safar 1427 (29 mars 2006) modifiant et complétant la liste des secteurs dans lesquels sont constituées les commissions nationales sectorielles de la formation professionnelle privée.

Décision n° 488-07 du 11 mai 2007 relative au système d'évaluation des acquis des stagiaires selon l'Approche par compétences

## 8. La Formation en cours d'emploi

Décret n° 2-73-633 du 29 Rabii II 1394 (22 mai 1974) portant création de la taxe de formation professionnelle, fixant le taux et les conditions de recouvrement de ladite taxe et déterminant les conditions relatives à la conclusion des contrats pour la réalisation de programmes spéciaux de formation professionnelle.

## 9. Les mesures d'encouragement pour l'insertion des lauréats de la Formation Professionnelle

Dahir portant Loi n° 1-93-16 du 29 Ramadan 1413 (23 mars 1993) fixant les mesures d'encouragement aux entreprises organisant des stages au profit des titulaires de certains diplômes en vue de leur formation-insertion.

Dahir n° 1-88-173 du 29 Dou Alkiada 1409 (3 juillet 1989) portant promulgation de la Loi n° 16-87 instituant des mesures d'encouragement aux diplômés de la formation professionnelle.

Décret n° 2-00-876 du 20 Dou Alkiada 1421 (14 février 2001) fixant la composition et le fonctionnement de la commission nationale interministérielle de suivi et d'évaluation de la formation-insertion.

Décret n° 2-91-517 du 13 Chaoual 1413 (5 avril 1993) pris pour l'application du dahir portant Loi n° 1-93-16 du 29 Ramadan 1413 (23 mars 1993) fixant les mesures d'encouragement aux entreprises organisant des stages de formation-insertion professionnelle.

Décret n° 2-88-609 du 18 Dou Alkiada 1410 (12 juin 1990) pris pour l'application de la Loi n° 16-87 instituant des mesures d'encouragement aux diplômés de la formation professionnelle.

Arrêté du Ministre de l'industrie, du commerce et de l'artisanat n° 932-97 du 7 moharrem 1419 (4 mai 1998) fixant la liste des matériels, outillages et biens d'équipement exclus du bénéfice de l'exonération du droit d'importation et de la taxe sur la valeur ajoutée prévue par l'article 6 de la loi n° 16-87 instituant des mesures d'encouragement aux diplômés de la formation professionnelle.

Arrêté du Ministre des travaux publics, de la formation professionnelle et de la formation des cadres n° 1827-92 du 3 Chaabane 1413 (26 janvier 1993) relatif à l'organisation des tests d'aptitude professionnelle pour l'exercice des métiers figurant sur la liste annexée à la Loi n°16-87 instituant des mesures d'encouragement aux diplômés de la formation professionnelle

Décret n° 2.05.72 du 29 Chaoual 1426 (2 décembre 2005) relatif au statut particulier du corps des techniciens interministériels. (Version arabe)

Décret n° 2-10-452 du 20 Dou Alkiada 1431 (29 octobre 2010) portant statut particulier du corps interministériel des adjoints techniques. (Version arabe)

Arrêté conjoint des Ministres de l'intérieur, de l'emploi et de la formation professionnelle et de l'équipement et du transport, définissent les conditions d'obtention du diplôme ou certificat reconnaissant l'aptitude professionnelle nécessaire pour l'exercice des activités de transport de fonds (Version arabe)

Arrêté conjoint des Ministres de l'intérieur et de l'emploi et de la formation professionnelle, définissant les conditions d'obtention du diplôme ou certificat reconnaissant l'aptitude professionnelle nécessaire pour l'exercice des activités de gardiennage (Version arabe)

## Annexe IV - Personnes ressources consultées

**Abdelouahed Souheil**

Ministre de l'emploi et de la formation professionnelle

**Abdeltif Idmahama**

Directeur du cabinet du Ministre de l'emploi et de la formation professionnelle

**Jamel Eddine El Aloua**

Secrétaire général, Département de la formation professionnelle, Ministère de l'emploi et de la formation professionnelle

**Mbarek Khaldouni**

Administrateur général, Département de la formation professionnelle, Ministère de l'emploi et de la formation professionnelle

**Mohamed Saïdi**

Directeur de la formation en milieu professionnelle, Département de la formation professionnelle, Ministère de l'emploi et de la formation professionnelle

**Souad Ouahbi**

Chef de la division de la formation professionnelle privée, Département de la formation professionnelle, Ministère de l'emploi et de la formation professionnelle

**Wafa Asri**

Chef de la division planification, Direction planification et évaluation, Département de la formation professionnelle, Ministère de l'emploi et de la formation professionnelle

**Rachid Bel Mokhtar**

Président de l'Observatoire nationale du développement humain, membre du Conseil supérieur de l'éducation

**Saïd Hanchane**

Directeur général de l'Instance nationale d'évaluation (Conseil supérieur de l'éducation)

**Yassine Karim**

Chargé de mission de l'Instance nationale d'évaluation (Conseil supérieur de l'éducation)

**Abderrahman Otmani**

Chef de la Division de la prospective et de l'évaluation, Direction de l'évaluation et de la prospective, MESRSFC

**Abdeslam Lyazidi**

Chef du Service des études et de la prospective, Division de la prospective et de l'évaluation, Direction de l'évaluation et de la prospective, MESRSFC

**Aziza Chbani**

Directeur de l'Activité alphabétisation fonctionnelle et formation professionnelle, Agence du partenariat pour le progrès

**Mohamed Slassi**

Président de la commission de la formation professionnelle - Confédération générale des entreprises du Maroc

## Annexe V - Tableau des notes SABER-DMO pour le Maroc

Dimensions	Objectifs	Domaine d'action politique	Thèmes		Libellé des thèmes				
			G1, T1	G1, T2					
Dimension 1	G1	3,0	Effectuer un plaidoyer en faveur du DMO à un haut niveau de leadership	3,0	Plaidoyer pour une politique du DMO orientée vers le développement économique				
	G2	2,8	Identifier clairement les besoins et pénuries de compétences	G1, T2	3	Vision et prise de décision stratégiques de la part des acteurs principaux en matière de politique du DMO			
				G2, T1	3	Évaluation globale des perspectives économiques et de leur impact sur la demande de compétences spécifiques			
Dimension 2	G2	2,7	Impliquer les employeurs dans la définition des priorités du DMO et de mise à niveau des compétences des travailleurs	G2, T2	3	Identification des pénuries de compétences par secteur économique prioritaire			
				G2, T3	3	Participation des employeurs et des professionnels			
	G2, T4	2	Mesures d'encouragement à la mise à niveau des compétences de salariés et d'ouvriers						
Dimension 2	G3	2,7	Formaliser les rôles clés pour la planification et la coordination des priorités stratégiques de DMO	G2, T5	3	Dispositifs de suivi des mesures d'encouragement			
				G3, T1	2	Fonctions des départements gouvernementaux et agences publiques			
	G3, T2	4	Fonctions des acteurs non gouvernementaux						
Dimension 2	G4	2,2	Offrir un financement stable pour des programmes effectifs en formation initiale, continue et ciblée	G3, T3	2	Coordination de la mise en œuvre des mesures clés de la politique du DMO			
				G4, T1	info	Financement du DMO			
				G4, T2	2,5	Budget de fonctionnement de la formation professionnelle initiale			
				G4, T3	3	Budget de fonctionnement de la formation professionnelle continue			
				G4, T4	2	Budget de fonctionnement des programmes actifs de l'emploi axés sur la formation			
				G4, T5, VET	2	Répartition équitable des financements (PAE)			
				G4, T5, CVET	2	Répartition équitable des financements (PPC)			
				G4, T5, ALMP	1	Répartition équitable des financements (FP)			
				G4, T6	3	Partenariats entre opérateurs et professionnels			
				G5	2,5	Établir des protocoles pour assurer la crédibilité de l'évaluation des compétences et de la certification	G5, T1	2	Référentiels des compétences et cadre national des certifications
							G5, T2	3	Référentiels des compétences par métier clé
							G5, T3	2	Évaluation des compétences par métier
G5	2,5	Développer et appliquer des normes d'accréditation pour le maintien de la qualité de l'offre de formation	G5, T4	2	Certification des compétences				
			G5, T5	2	Certification des compétences par métier clé				
			G5, T6	info	Pilotage par le gouvernement des systèmes d'accréditation et d'homologation				
G6	2,3	Favoriser les passerelles entre les différentes filières de formation, en particulier pour les étudiants de la FP	G5, T7	3	Formulation des normes d'accréditation des opérateurs de formation				
			G5, T8	3	Modalités d'accréditation des opérateurs de formation et application des normes d'accréditation				
			G5, T9	3	Mesures d'encouragement et d'appui à l'accréditation des opérateurs de formation				
G6	2,5	Renforcer le soutien à l'acquisition de compétences par les travailleurs, demandeurs d'emploi et des personnes défavorisées	G6, T1	3	Filières de formation				
			G6, T2	2	Opinion publique à l'égard de la formation professionnelle et technique				
			G6, T3	3	Passerelles dans la certification des compétences				
G7	2,4	Encourager et réguler l'offre non publique de formation	G6, T4	1	Validation des acquis de l'expérience				
			G6, T5	2	Services d'orientation professionnelle				
			G6, T6	3	Services de formation destinés aux populations vulnérables				
G7	2,8	Combiner incitations et autonomie dans la gestion des institutions publiques de formation	G7, T1	3	Champ d'activité et formalisation des opérateurs privés de formation				
			G7, T2	3	Contractualisation par objectifs des opérateurs privés				
			G7, T3	2	Système d'assurance-qualité applicable aux opérateurs privés				
G8	2,5	Intégrer la contribution des professionnels et des industriels dans la conception et l'offre des programmes publics de formation	G7, T4	3	Évaluation des politiques publiques à l'égard des opérateurs privés				
			G7, T5	2,5	Contractualisation par objectifs des opérateurs publics				
			G7, T6	2	Autonomie et redevabilité des opérateurs publics				
G8	2,3	Recruter et épauler les gestionnaires et les formateurs pour renforcer la pertinence des programmes de formation publics	G7, T7	1,5	Création et suppression de programmes de formation				
			G8, T1	3	Partenariats entre opérateurs et professionnels				
			G8, T2	3	Participation des professionnels à la conception des programmes de formation				
G9	2,3	Développer l'utilisation de données et d'indicateurs politiques pertinents pour attirer l'attention des institutions de formation sur les résultats des formations, leur efficacité et l'innovation	G8, T3	3	Participation des professionnels à la définition des normes d'infrastructure et d'équipements				
			G8, T4	2	Partenariats entre opérateurs et chercheurs				
			G8, T5	2	Procédures de sélection et formation continue des directeurs des établissements publics de formation				
G9	2,3	Développer l'utilisation de données et d'indicateurs politiques pertinents pour attirer l'attention des institutions de formation sur les résultats des formations, leur efficacité et l'innovation	G8, T6	2	Procédures de sélection et formation continue des formateurs des établissements publics de formation				
			G9, T1	3	Données administratives des opérateurs de formation				
			G9, T2	2	Enquêtes et autres informations				
G9	2,3	Développer l'utilisation de données et d'indicateurs politiques pertinents pour attirer l'attention des institutions de formation sur les résultats des formations, leur efficacité et l'innovation	G9, T3	2	Exploitation des informations pour évaluer et améliorer le rendement des programmes et du dispositif global				

## Annexe VI - Auteur et remerciements

Ce rapport est le produit de la collaboration entre Saâd Belghazi, économiste, consultant de la Banque mondiale, principal investigateur de l'enquête SABER-DMO sur le Maroc et de l'équipe de la Banque mondiale comprenant, Kamel Braham, Rita Costa, et Rijk Grover, ainsi que Jee-Peng Tan et les autres collaborateurs de l'équipe SABER-DMO basée dans le réseau éducation du Département du développement humain: Jeffrey Waite et Simon Thacker.

Ce rapport a bénéficié, lors des premiers moments de sa préparation, des suggestions de M.Abdelouahed Souheil, Ministre de l'emploi et de la formation professionnelle. Lors de son élaboration, les différentes versions du DCI ont bénéficié des apports en information des personnes citées dans la liste des personnes consultées. Les versions initiales du rapport ont reçu des commentaires de la part de Mesdames Wafa Asri, Souad Ouahbi et Aziza Chbani et de Messieurs Mbarek Khaldouni, Abderrahman Otmani et Abdeslam Lyazidi.

L'équipe de recherche remercie toutes les personnes qui ont apporté leur soutien et ont contribué à son contenu, en particulier en participant aux ateliers et aux nombreuses sessions de travail.

Les remerciements de l'équipe de recherche s'adressent aussi aux autres membres de l'équipe SABER-DMO de la Banque mondiale : Francisco Marmolejo, Ryan Flynn, Viviana Gomez Venegas, Kiong Hock Lee, Joy Yoo-Jeung Nam.

L'équipe de recherche est particulièrement reconnaissante au Gouvernement du Royaume du Maroc pour le soutien apporté à ce travail.

The **Systems Approach for Better Education Results (SABER)** initiative produces comparative data and knowledge on education policies and institutions, with the aim of helping countries systematically strengthen their education systems. SABER evaluates the quality of education policies against evidence-based global standards, using new diagnostic tools and detailed policy data. The SABER country reports give all parties with a stake in educational results—from administrators, teachers, and parents to policymakers and business people—an accessible, objective snapshot showing how well the policies of their country's education system are oriented toward ensuring that all children and youth learn.

This report focuses specifically on policies in the area of workforce development.

This work is a product of the staff of The World Bank with external contributions. The findings, interpretations, and conclusions expressed in this work do not necessarily reflect the views of The World Bank, its Board of Executive Directors, or the governments they represent. The World Bank does not guarantee the accuracy of the data included in this work. The boundaries, colors, denominations, and other information shown on any map in this work do not imply any judgment on the part of The World Bank concerning the legal status of any territory or the endorsement or acceptance of such boundaries.

