

Document de
la Banque mondiale

Rapport no. 15513-MOR

RAPPORT D'EVALUATION
ROYAUME DU MAROC
TROISIEME PROJET DE DEVELOPPEMENT DU SECTEUR PRIVE
(FORMATION CONTINUE)

21 août 1996

Division Ressources humaines
Département Maghreb et Iran
Région Moyen-Orient et Afrique du Nord

TAUX DE CHANGE

(en novembre 1995)

Unité monétaire: dirham marocain (DH)

1 dollar = 8.3 DH

1 DH = 0,120 dollar

EXERCICE

1er janvier au 31 décembre (jusqu'en 1995)

1er janvier au 30 juin 1996

1er juillet au 30 juin (dès juillet 1996)

Liste des abréviations et acronymes

| | |
|-------|--|
| AGEF | Association des gestionnaires et formateurs de personnel |
| AN | Achats nationaux |
| AMGE | Association marocaine des gestionnaires de l'énergie |
| AMICA | Association marocaine des industries des composants automobiles |
| AMIP | Association marocaine des industries pharmaceutiques |
| AMITH | Association marocaine des industries textiles et de l'habillement |
| AOI | Appel d'offre international |
| AON | Appel d'offre national |
| AP | Associations professionnelles |
| BIRD | Banque internationale pour la reconstruction et le développement |
| CE | Centre d'excellence |
| CES | Comité d'élaboration de la stratégie |
| CNJA | Conseil national Jeunesse et Avenir |
| COD | Comité d'orientation de la demande |
| CSF | Contrats spéciaux de formation |
| DSP | Développement du secteur privé |
| EBC | Évaluation des besoins en compétences |
| FEDIC | Fédération des industries du cuir |
| FIAC | Fonds interprofessionnel d'aide au Conseil |
| FIMME | Fédération des industries mécaniques, métallurgiques et électriques |
| GIAC | Groupements interprofessionnels d'aide au Conseil |
| GTZ | Office allemand de la coopération technique |
| IE | Impact sur l'environnement |
| MCI | Ministère du commerce et de l'industrie |
| MF | Ministère des finances |
| MPI | Micro et petites industries |
| MFP | Ministère de la formation professionnelle |
| OFPPT | Office de la formation professionnelle et de la promotion du travail |
| PIB | Produit intérieur brut |
| SFP | Système de la formation professionnelle |
| TFP | Taxe à la formation professionnelle |
| UE | Union européenne |

ROYAUME DU MAROC

TROISIEME PROJET DE DEVELOPPEMENT DU SECTEUR PRIVE (FORMATION CONTINUE)

RAPPORT D'EVALUATION

TABLE DES MATIERES

| | | |
|-------------|---|----|
| I. | HISTORIQUE | 1 |
| | A. Economie | 1 |
| | B. Demande de main-d'oeuvre qualifiée..... | 3 |
| | C. Offre de main-d'oeuvre qualifiée..... | 5 |
| | D. Stratégie gouvernementale | 9 |
| | E. Logique de la participation de la Banque..... | 10 |
| II. | LE PROJET | 12 |
| | A. Description et objectifs du projet | 12 |
| III. | COÛT, FINANCEMENT ET GESTION DU PROJET | 15 |
| | A. Résumé du coût du projet..... | 15 |
| | B. Gestion et exécution | 18 |
| | C. Passation des marchés | 19 |
| | D. Décaissements..... | 21 |
| | E. Comptes, rapports et audits | 23 |
| | F. Supervision et suivi | 23 |
| | G. Impact environnemental | 24 |
| IV. | ACQUIS ATTENDUS ET RISQUES D'ECHEC DU PROJET | 24 |
| V. | ACCORDS ET RECOMMANDATIONS | 26 |

TABLE DES MATIERES (suite)

Annexes

| | |
|---|----|
| ANNEXE 1. Calendrier de préparation de la loi sur la formation continue..... | 29 |
| ANNEXE 2. Préparation d'une stratégie et d'un plan d'action à long terme pour la formation professionnelle | 31 |
| ANNEXE 3. Evaluation de l'impact du projet : Approche analytique et termes de référence | 33 |
| ANNEXE 4. Analyse économique..... | 42 |
| ANNEXE 5. Exécution et impact du projet..... | 57 |
| ANNEXE 6. Critères de niveaux | 58 |
| ANNEXE 7. Flux financiers du FIAC et du CSF..... | 61 |
| ANNEXE 8. Informations disponibles dans le dossier du projet..... | 63 |

Le présent rapport est inspiré des conclusions d'une mission d'évaluation qui s'est rendue au Maroc en novembre 1995, sous la direction de Mourad Ezzine (MN1HR), accompagné de Mmes/MM. Claire Voltaire, Christine Wong (MN1HR); Jacques Mazeran, Jean-Paul Péresson, Frédéric Collomb et Jacques Goldberg (consultants de la Banque). Le groupe de pairs qui a examiné le rapport était composé de MM : Bruno Laporte (HDD), Joseph Bredie (AFTHR) et William Experton (LA1HR). Claudia Pardinias est le juriste pour le Maroc. Mme Roslyn G. Hees est Chef de la Division MN1HR et M. Daniel Ritchie est Directeur du Département MN1.

ROYAUME DU MAROC

TROISIEME PROJET DE DEVELOPPEMENT DU SECTEUR PRIVE (FORMATION CONTINUE)

Récapitulatif : Prêt et Projet

Emprunteur: Royaume du Maroc

Agence d'exécution : Ministère de la Formation Professionnelle; Groupements interprofessionnels d'aide au Conseil (GIAC) et Office de la formation professionnelle et de la promotion du travail (OFPPT)

Bénéficiaires : Non applicable

Pauvreté : Non applicable

Montant : 11,5 millions de dollars EU
60,3 millions de francs français

Conditions : Vingt ans dont 5 ans de différé d'amortissement aux taux d'intérêt standards LIBOR et PIBOR respectivement pour la tranche en dollars et la tranche en francs français du prêt

Commission d'engagement : 0,75 % sur les montants non décaissés du prêt, commençant 60 jours après la signature, moins toute dérogation

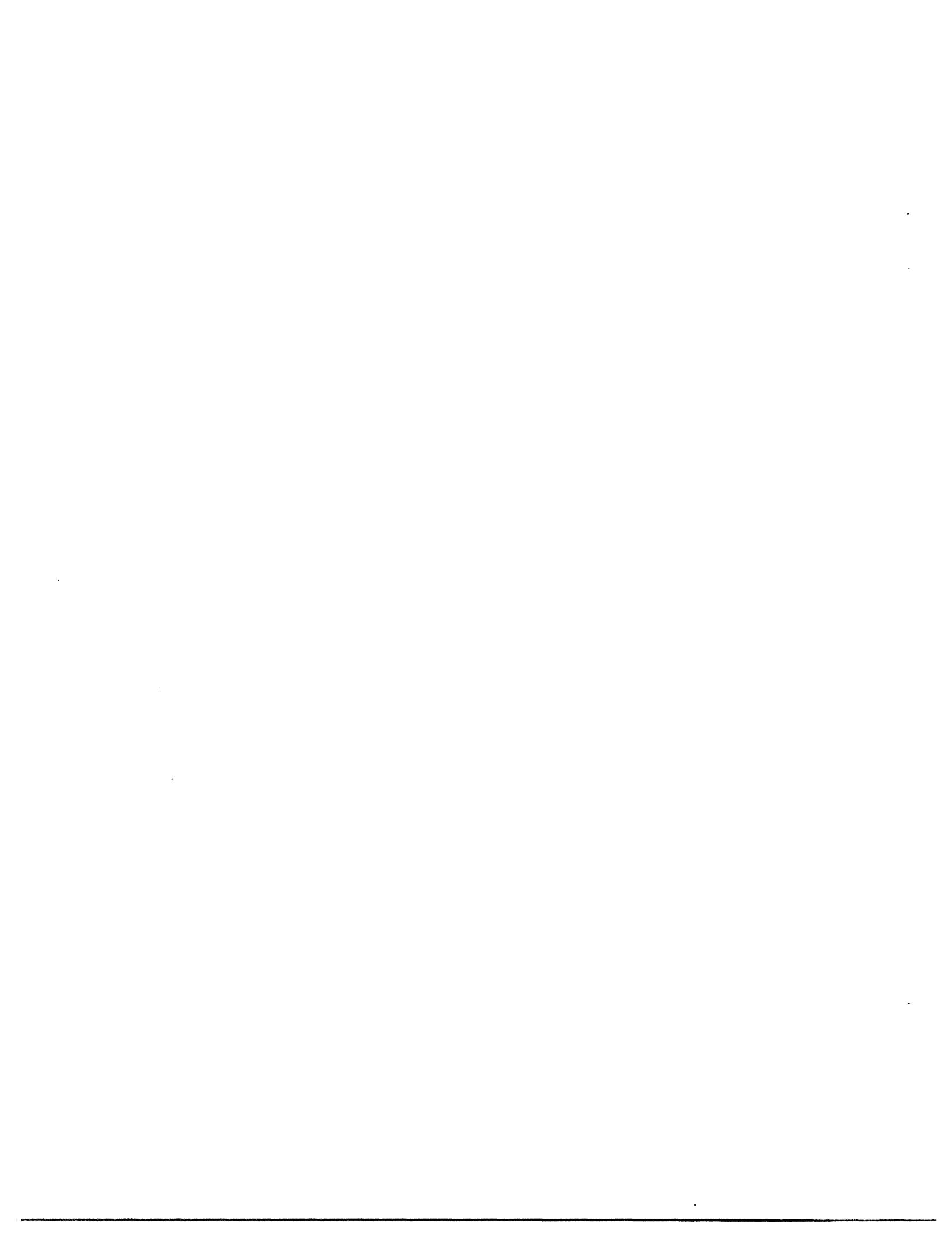
Plan de financement : Voir Chapitre 3, Tableau 5

Valeur nette actualisée : 33,5 millions de dollars EU

Cote environnement: C

Rapport d'évaluation : No. 15513-MOR

No. du projet : 38978



ROYAUME DU MAROC

TROISIEME PROJET DE DEVELOPPEMENT DU SECTEUR PRIVE

(FORMATION CONTINUE)

RAPPORT D'EVALUATION

I. HISTORIQUE

A. Economie

1.01 Le Maroc a traversé une crise économique et financière au début des années 80 pour se retrouver dans un contexte macro-économique relativement stable au début des années 90. La mise en oeuvre continue de politiques monétaires et de finances publiques rigoureuses a permis de ramener le déficit budgétaire de 12 % du PIB en moyenne entre 1980 et 1983 à 3,3 % en 1993 ; l'inflation a été maintenue en-dessous de 10 % ; les indicateurs de l'endettement se sont améliorés, grâce à une meilleure mobilisation des ressources nationales et au rééchelonnement de la dette extérieure. Des réformes de structure et de stabilisation ont permis le passage d'un mécanisme de prix fixés par l'État à un système de prix déterminés par le marché dans les secteurs du commerce et des finances. Ces réformes ont provoqué une amélioration sensible de la balance des paiements : les déficits courants ont progressivement été ramenés de 12 % du PIB au plus fort de la crise économique de 1983 à environ 2 % au début des années 90. Bien que la croissance moyenne du PIB ait été relativement modeste entre 1986 et 1994 — de l'ordre de 3,3 % en moyenne — le Maroc vise à l'avenir une croissance à deux chiffres de la production industrielle privée. Cet objectif pourrait être atteint essentiellement grâce à une progression rapide des exportations à destination de l'Union européenne, avec laquelle le Maroc a signé un accord de libre-échange qui doit entrer en vigueur au cours de la prochaine décennie.

1.02 Ces dernières années, le Maroc a toutefois commencé à montrer de nombreux signes de fragilité sur le plan social et économique. Certains indicateurs sociaux critiques, tels que l'alphabétisme, les taux de scolarisation primaire, l'état nutritionnel ou l'accès à l'eau salubre, sont encore sensiblement plus bas que dans d'autres pays au niveau de développement comparable et sont caractérisés par des écarts régionaux et des différences persistantes entre les sexes. Les indicateurs économiques montrent que les niveaux bruts d'investissement ont baissé de quatre à cinq points de pourcentage du PIB, que le chômage en milieu urbain a atteint 16 % et que ces trois dernières années, le déficit budgétaire a frôlé 5 % du PIB. Les exportations de biens manufacturés ont chuté de 4 % en 1992-93, après une progression de plus de 10 % par an en moyenne entre 1985 et 1992, ce qui s'est traduit par une perte significative de parts de marché dans l'Union européenne.

1.03 Cette détérioration des résultats économiques n'est pas seulement imputable à des facteurs extérieurs et exogènes, tels que les récentes sécheresses ou la récession qu'a connue l'UE; elle est aussi liée à la baisse de la compétitivité du pays. Les entreprises marocaines sont mal préparées à affronter à la fois l'érosion de leur accès préférentiel au marché de l'UE et la concurrence accrue que leur livrent les pays à bas salaires. Elles ne sont pas parvenues à moderniser rapidement leurs technologies et procédés de production, diversifier leur production en s'orientant vers des produits de meilleure qualité ou à valeur ajoutée, ou améliorer les compétences professionnelles de leur main-d'oeuvre. La productivité, mesurée en valeur ajoutée par travailleur, est généralement faible et elle a même baissé dans les industries du textile et du vêtement¹, secteur d'exportation important. Le Maroc a de ce fait perdu des parts de marché de l'UE au profit de concurrents tels que la Chine, l'Indonésie et l'Inde — pays dont la pénétration a progressé rapidement, la Turquie — qui a consolidé ses remarquables performances en exportations, ou, plus récemment la Pologne et la République tchèque.

1.04 Ces tendances économiques récentes se sont traduites, sur le marché du travail, par un accroissement très net du taux de chômage. La population active du Maroc compte 8,9 millions de personnes, dont 4,3 millions vivent dans des zones urbaines où le chômage a atteint 16 % et touche surtout les jeunes. Dans les zones rurales, le chômage est plus faible (de l'ordre de 10 %), mais les flux migratoires importants vers les grandes villes indiquent l'existence d'un sous-emploi considérable. L'augmentation du chômage dans les zones urbaines est essentiellement imputable à la faible demande de main-d'oeuvre et à l'expansion rapide de la population active. Dans les zones urbaines, celle-ci a connu des taux de croissance de l'ordre de presque 4 % par an, dus à un taux d'accroissement démographique de 2,1 %, à l'exode rural et à des taux d'activité croissants. S'il est vrai qu'un assouplissement du système de réglementation du marché du travail² encouragerait considérablement la création d'emplois, on estime que seule une accélération de la croissance économique à 6 ou 7 % par an permettrait de créer suffisamment d'emplois pour ramener le chômage urbain à quelque 10 %.

¹ La baisse de productivité est la plus manifeste dans les industries du textile, du vêtement et du cuir. Entre 1985 et 1990, la productivité (mesurée en valeur ajoutée réelle par travailleur) a baissé de 6 % au Maroc, tandis qu'elle progressait de 30 % en Turquie, de 38 % en Malaisie et de 52 % en Indonésie.

² On considère que trois aspects de la réglementation marocaine du marché du travail entravent la création d'emplois : a) la politique de salaire minimum, b) les prélèvements obligatoires sur les salaires et les avantages non salariaux, et c) la réglementation régissant l'embauche et les licenciements (cf. rapport de la Banque mondiale no. 14155 MOR pour plus de détails). Un nouveau code du travail traitant de ces questions est actuellement préparé par l'administration marocaine.

Tableau 1 : Main-d'oeuvre urbaine par niveau d'instruction et situation d'emploi

| Niveau d'instruction | Population active | Chômeurs | Pourcentages de chômeurs (%) | Taux de chômage (%) |
|--|-------------------|----------|------------------------------|---------------------|
| Inférieur au primaire | 2 389 379 | 255 545 | 37,5 | 10,7 |
| Enseignement primaire (6 ans) | 619 244 | 133 002 | 19,5 | 21,4 |
| Enseign. de base ou équiv. (9 ans) | 377 158 | 93 532 | 13,7 | 24,8 |
| Baccalauréat ou dipl. équivalent | 114 439 | 35 740 | 5,2 | 31,2 |
| Diplômes enseignement supérieur, sauf médecine | 135 649 | 41 156 | 6,0 | 30,3 |
| Grandes écoles, y compris médecine | 185 570 | 2 833 | 0,4 | 1,5 |
| Diplômes techniques enseign. supér. | 212 415 | 41 735 | 6,1 | 19,6 |
| Diplômes de l'enseign. professionnel | 237 768 | 77 258 | 11,3 | 32,5 |
| Non déclarés | 305 | -- | -- | -- |
| Total | 4 271 927 | 680 801 | 100,0 | 15,9 |

Source : Direction de la statistique, enquête sur la population urbaine active, 1994.

B. Demande de main-d'oeuvre qualifiée

1.05 La faible demande de main-d'oeuvre qualifiée de la part des entreprises, ainsi que son corollaire qui est la flambée du chômage chez les diplômés, constituent des caractéristiques majeures de l'économie marocaine et une source de grande préoccupation pour l'État. A l'exception des diplômés des quelques grandes écoles dotées d'un *numerus clausus* à l'entrée, les titulaires de diplômes de l'enseignement supérieur, secondaire ou professionnel, ont connu des taux de chômage record — de l'ordre de 30 % — ces dernières années. A l'autre extrémité de la gamme des qualifications, le taux de chômage n'est que de 10 % pour la main-d'oeuvre ayant un niveau d'instruction inférieur à l'enseignement primaire, soit un pourcentage un peu plus faible qu'en 1986 (13 %). Cela tient à l'augmentation du nombre d'emplois à faible niveau de qualifications et de productivité créés par les petites et micro-entreprises, qui ont un bas niveau de capitalisation, utilisent des procédés de production traditionnels ou opèrent dans le secteur informel. Bien que ces créations d'emplois aient contribué à réduire la pauvreté, il est probable qu'à long terme ce type d'expansion nuise à la compétitivité globale de l'économie, au moment où les concurrents du Maroc enregistrent des gains de productivité rapides.

1.06 Les entreprises ont non seulement une faible demande de main-d'oeuvre qualifiée, mais elles hésitent également à recycler leur personnel. L'Enquête Industrielle de 1986 demandait aux entreprises si elles avaient formé leurs employés ; quel était le nombre de personnes ayant reçu une formation ; et combien elles dépensaient pour la formation³. Seules 195 entreprises, sur les 4 354 entreprises interrogées, assuraient une formation, soit 4,5 % d'entre elles. Ce taux est inférieur à celui enregistré dans des pays tels que la Colombie, l'Indonésie, la Malaisie et le Mexique (voir Tableau 2), mais les caractéristiques des entreprises sont comparables : les micro-entreprises forment le moins et les grandes entreprises assurent le plus souvent une formation.

³ Cette enquête est la seule du genre à poser ce type de questions. L'incidence limitée de la formation dans les entreprises ressort d'une autre enquête réalisée auprès de 300 entreprises en 1994 par l'Association des Gestionnaires et Formateurs de Personnel (AGEF, Casablanca, 1994)

Tableau 2 : Pourcentage de firmes qui forment leurs travailleurs par taille de l'entreprise

| Taille de l'entreprise | Maroc (1986) | Colombie (1992) | Indonésie (1992) | Malaisie (1994) | Mexique (1992) |
|------------------------------|-----------------|--------------------|---------------------|--------------------|-------------------|
| Micro (moins de 15 employés) | 0,66 | 32,9 | - | 9,4 | 5,5 |
| Petite (entre 15 et 100) | 4,47 | 52,1 | 16,6 | 19,3 | 41,8 |
| Moyenne (entre 100 et 250) | 14,29 | 79,3 | 19,9 | 43,7 | 59,0 |
| Grande (plus de 250) | 30,60 | 81,3 | 30,9 | 69,5 | 49,0 |
| Total | 4,69 | 49,6 | 18,9 | 34,7 | 10,8 |

Estimations de la Banque mondiale.

1.07 L'incapacité des entreprises à recruter des travailleurs qualifiés et, en particulier, à les former se traduit par une perte substantielle de productivité et de revenus pour les travailleurs. Les entreprises qui assurent une formation dépassent de loin les autres, et ce dans plusieurs domaines : leur production et leur valeur ajoutée sont supérieures ; elles exportent davantage et leur chance de survie est bien plus grande. Une comparaison entre l'Enquête Industrielle de 1986 et celle de 1993 montre que 9 entreprises sur 10 qui assuraient une formation en 1986 étaient toujours en activité 7 ans plus tard, mais 3 sur 4 seulement dans le cas des autres. Toutes choses égales par ailleurs, on constate que la productivité des entreprises assurant une formation est supérieure de 37 % et que leurs employés ont tendance à gagner 28 % de plus que ceux des entreprises n'assurant pas de formation (voir analyse économique au par. 3.08 et à l'Annexe 4). Ces résultats indiquent qu'une formation continue, courte, flexible et propre à l'entreprise, constitue un instrument fondamental pour renforcer les compétences au sein des entreprises. De fait, quoique beaucoup d'entreprises marocaines — et en particulier les micro et petites entreprises (MPE) — n'ont pas toujours besoin d'une forte proportion de techniciens ; la capacité de fabriquer un produit de qualité ou de s'adapter aux exigences changeantes de la clientèle revêt cependant une importance critique et déterminera leur compétitivité⁴. Si elles veulent rester concurrentielles, elles devront donc s'adapter constamment et renforcer leurs compétences dans diverses technologies, ainsi que dans les techniques de base en matière de gestion, les normes applicables aux produits (normes, emballage, conditionnement) ou la gestion de la qualité, et elles devront même assurer une formation visant à combler certaines lacunes au niveau de l'enseignement de base, des langues étrangères, les comportements et les techniques de communication.

1.08 L'incapacité des entreprises marocaines à recycler leur personnel a deux raisons principales. Premièrement, les MPE — type d'entreprises prédominant — ont en général moins facilement accès que les grandes entreprises aux informations disponibles en la matière. Elles ignorent l'amélioration de la productivité qui résulte de la formation ou bien ne savent pas

⁴ Le secteur privé est essentiellement constitué de micro (moins de 15 employés) et de petites entreprises (entre 15 et 100 employés) représentant respectivement 49 % et 39 % du nombre total d'entreprises. Le développement récent du travail temporaire indique que même lorsqu'elles sont orientées vers l'exportation, la stratégie de ces entreprises est de chercher à réaliser des bénéfices en réduisant les coûts plutôt qu'en acquérant une supériorité technologique. L'industrie du vêtement, handicapée à la fois par un niveau technologique et une efficacité de la main-d'œuvre supérieurs en Europe, et les coûts salariaux inférieurs de certains pays nouvellement industrialisés — constitue un exemple type.

comment s'y prendre⁵. Leurs Associations professionnelles (AP), qui dans d'autres pays aident à définir et à exécuter des stratégies de formation sectorielles, commencent tout juste à se développer et à obtenir une certaine représentativité⁶. Deuxièmement, de nombreuses entreprises déclarent ne pas avoir les moyens financiers de recycler leurs employés. En 1974, le Maroc s'est doté d'une Taxe à la formation professionnelle (TFP), représentant un prélèvement de 1,6 % sur la masse salariale totale, le produit de cette taxe étant versé à un organisme public de formation, l'Office de la formation professionnelle et de la promotion du travail (OFPPT). Ce type de prélèvement a réussi dans les pays à revenu intermédiaire au cours des phases initiales du développement de leurs systèmes de formation professionnelle du fait qu'il constitue une incitation effective à former. En outre, les prélèvements salariaux n'imposent pratiquement aucun fardeau sur les dépenses publiques. Au Maroc, cependant, l'affectation de cette taxe à un seul prestataire public de formation est une source d'inefficacité et restreint la formation continue parmi les entreprises en les incitant à déléguer les responsabilités de formation à l'OFPPT et en minimisant la volonté des entreprises à assumer la responsabilité de leurs propres initiatives de formation. Une autre raison pour ne pas former est qu'il existe des économies d'échelle en matière de formation et que les petites entreprises qui ne souhaiteraient former qu'un ou deux travailleurs en trouvent le coût trop élevé.

C. Offre de main-d'oeuvre qualifiée

1.09 Après l'accession à l'indépendance, le Gouvernement marocain s'est fermement engagé à élever le niveau d'instruction de la population. Les principales caractéristiques du secteur de l'enseignement et de la formation sont les suivantes : a) enseignement public dispensé dans le cadre d'un système fortement centralisé, b) accès gratuit à tous les niveaux de l'enseignement public, c) crédits budgétaires élevés, en comparaison à d'autres pays. L'enseignement privé est essentiellement un phénomène urbain, tourné vers les besoins des couches aisées de la population. Il est donc limité, sauf pour l'enseignement professionnel, pour lequel pratiquement la moitié du nombre total d'élèves fréquente des établissements privés. Des progrès considérables ont été accomplis depuis l'indépendance, mais les taux de scolarisation n'en restent pas moins inférieurs aux normes des pays à revenu intermédiaire, comme en témoignent le faible niveau d'instruction de la population active, ainsi que le nombre excessif d'abandons dans l'enseignement de base et dans l'enseignement secondaire.

1.10 Le secteur de la formation professionnelle (qui compte 120 000 élèves, un quart du total des effectifs de l'enseignement secondaire) constitue la source principale de formation et de recyclage de travailleurs qualifiés. Vu le caractère limité des besoins des entreprises en travailleurs qualifiés, ainsi que de leur demande de formation spécialisée, les formateurs ont adapté leurs services à la demande de formation initiale émanant des vastes cohortes de jeunes

⁵ Pour un examen plus approfondi des facteurs déterminant la formation dans un certain nombre de pays en développement, voir Enterprises Training in Developing Countries. Hong W. Tang et Geeta Batra. Banque mondiale 1995

⁶ Les conclusions d'une étude sur les AP, réalisée sous la direction de la Banque, montrent que même si ces dernières sont conscientes des enjeux, elles ont des capacités opérationnelles extrêmement limitées : leur fonctionnement manque de transparence et elles font preuve d'un certain attentisme vis-à-vis de l'Etat

ayant quitté l'école. Les programmes de formation ont lieu principalement dans des centres de formation et ciblés sur des emplois dans le secteur structuré et les zones urbaines. Les établissements aussi bien publics que privés ont réussi à attirer la clientèle qu'ils ciblaient. Les établissements privés de formation ont connu une expansion très rapide ; leur capacité d'accueil s'est multipliée par quatre au cours de la dernière décennie, pour accueillir 40 000 élèves en 1995. La capacité de formation de l'OFPPT est passée de 20 000 élèves en 1984 à 44 000 en 1995.

1.11 Bien que l'existence d'un vaste secteur informel fausse les résultats des enquêtes sur l'emploi et risque d'exagérer le taux de chômage chez les titulaires d'un diplôme de formation professionnelle, différentes sources montrent que ces diplômés ont des difficultés d'insertion croissantes. Des études portant sur l'insertion des diplômés, menées par le Ministère de la formation professionnelle (MFP), révèlent qu'environ 50 % d'entre eux — qu'ils viennent d'établissements publics ou privés — sont toujours sans emploi neuf mois après avoir obtenu leur diplôme, et que cette période de prospection ne cesse de s'allonger⁷. D'autres sondages menés par le Conseil national Jeunesse et Avenir (CNJA), indiquent que les taux de chômage des diplômés en FP sont en réalité inférieurs à ce que font ressortir les enquêtes emploi, mais ils confirment que leur période de prospection est bien plus longue que pour la moyenne des chercheurs d'emploi. Ils indiquent également que les diplômés en FP sont exigeants lorsqu'ils commencent à chercher du travail. Toutefois, une fois que leur vision du marché du travail devient plus réaliste, ils réduisent leurs prétentions ou acceptent des emplois sans rapport avec leurs qualifications initiales. Même si ces enquêtes ne font pas apparaître une inadéquation importante entre la demande et l'offre de qualifications, leurs conclusions indiquent que le nombre de diplômés est actuellement supérieur à la capacité d'absorption des entreprises et que toute nouvelle expansion serait peu rentable d'un point de vue économique.

1.12 Le secteur privé de la formation. La politique nationale de formation a été de s'abstenir d'encourager ou de freiner le développement du secteur privé de la formation (institutions privées), à l'exception des réglementations de base en matière de sécurité appliquées par les municipalités. Il n'existe aucun système officiel d'homologation, ni d'information sur les programmes scolaires. On compte environ 800 établissements privés de formation, tous à but lucratif, qui offrent une formation dans des secteurs liés aux services et mettent l'accent sur la formation initiale. L'objectif des pouvoirs publics est de pousser le secteur privé de la formation à investir dans des écoles professionnelles à vocation technologique, pour lesquelles d'importants apports de capitaux sont nécessaires. Il est peu probable que ces efforts soient couronnés de succès sans d'importants transferts de ressources publiques vers ces institutions privées, étant donné la gratuité quasi-générale du système éducatif. Parmi les élèves qui atteignent le second cycle de l'enseignement de base, ceux qui sont orientés vers les programmes de formation professionnelle ont des résultats académiques inférieurs à ceux qui s'orientent vers l'enseignement secondaire général. Ces résultats académiques inférieurs sont

⁷ Ces estimations doivent être manipulées avec précaution car la structure de l'enquête pousse ceux qui ne sont pas satisfaits de leur emploi à se déclarer en chômage, dans l'espoir de trouver un poste correspondant à leurs attentes.

souvent associés dans l'opinion publique à un statut socio-économique moins élevé, ce qui donne à penser que les élèves de FP viennent principalement des familles les plus défavorisées.

1.13 L'OFPPPT. En plus des difficultés d'insertion de ses diplômés, l'OFPPPT n'a pas de stratégie à long terme et son action est entravée par une structure rigide et centralisée. L'OFPPPT est un organisme d'État bien financé qui fonctionne sous l'égide du MFP et est doté d'un Conseil d'administration tripartite—composé de représentants du Gouvernement, des entreprises et des travailleurs. La majorité des fonds couvrant ses frais de fonctionnement provient de la TFP, laquelle est considérée par les entreprises comme une source de financement privée.⁸ Ses stratégies de formation ont principalement été axées sur les priorités sociales fixées par le Gouvernement, mais ces dernières années, ces stratégies ont été réorientées, en ce sens que leur objectif n'était plus une expansion de la capacité et que dorénavant elles tiennent davantage compte des besoins en formation des employeurs, en mettant en oeuvre une double démarche visant à :

- a) créer des liens avec les entreprises au niveau du centre de formation. Pour cela, il a tout d'abord été créé dans chaque centre un comité directeur, qui compte une majorité de représentants du secteur privé et a un rôle consultatif sur les programmes de formation, le cursus et les examens. De plus, le nombre de filières de formation a été diversifié afin de répondre à une plus large gamme de besoins de compétences dans les entreprises (en 1994, les filières étaient au nombre de 130) ;
- b) introduire une plus grande souplesse dans l'utilisation de la TFP. Un mécanisme permettant de dédommager en partie les entreprises qui font de la formation, les Contrats spéciaux de formation (CSF), a été mis sur pied dans le but d'encourager les sociétés à assurer la formation de leurs employés. Bien qu'ils soient mis en oeuvre par le truchement de l'administration de l'OFPPPT, les CSF sont gérés de façon indépendante par un comité privé/public émanant du Conseil d'Administration de l'OFPPPT.

1.14 Il est généralement reconnu au sein du Conseil de l'OFPPPT que ces options stratégiques sont correctes. Cependant, les représentants des entreprises tout comme ceux des pouvoirs publics sont préoccupés par les médiocres résultats obtenus sur le terrain et ils reconnaissent qu'une importante refonte de la gestion, des programmes et des équipements technologiques des centres de l'OFPPPT est nécessaire pour que ces derniers puissent répondre davantage aux besoins de formation des entreprises. L'intervention des employeurs au niveau des centres a été limitée, en raison essentiellement des nombreuses lacunes des centres, de leur manque d'autonomie et des incitations insuffisantes offertes au personnel. L'augmentation du nombre de filières s'est aussi traduite par une spécialisation excessive des diplômés. Celle-ci s'est

⁸ La contribution de l'État aux dépenses de fonctionnement de l'OFPPPT représente 0,3 % de la consommation totale des administrations publiques (c.-à-d. les dépenses de fonctionnement totales de l'État, moins les transferts et le service de la dette) et 0,8 % des dépenses d'équipement. À titre de comparaison, le budget du Ministère de l'éducation nationale représente 35 % des dépenses de consommation de l'État et 10 % de ses dépenses d'équipement.

révélée être un inconvénient sur le marché du travail et trop coûteuse à mettre en oeuvre du fait de la complexité croissante de la technologie et du changement rapide des besoins en formation des entreprises. En outre, le remplacement des équipements de formation obsolètes a été insuffisant, en raison des investissements considérables, effectués dans les années 80, pour accroître la capacité. Finalement, on est loin d'avoir atteint l'équilibre recherché entre la formation initiale et la formation continue de la main-d'oeuvre.

1.15 En comparaison des crédits accordés aux activités de formation initiale, les fonds destinés à développer le mécanisme des CSF ont été très insuffisants (3 % du budget de l'OFPPT en 1994), et ce handicap a été aggravé par les plafonds très bas fixés pour les montants cumulés pouvant être remboursés à une entreprise donnée en un an, et par une structure opérationnelle centralisée. Qui plus est, le développement du mécanisme des CSF comporte des risques pour la stabilité financière de l'OFPPT. Étant donné que les CSF sont financés par la TFP, et que celle-ci sert à financer l'OFPPT, les remboursements effectués aux entreprises au titre des CSF sont en fait déduits du budget de l'Office.

**Tableau 3 : Ressources financières de l'OFPPT
(en millions de DH aux prix courants)**

| | 1990 | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 | Hausse moyenne annuelle (%) |
|-------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|-----------------------------|
| Capacité de formation | 41 300 | 41 700 | 42 100 | 42 250 | 43 900 | 1,5 |
| Investissement total | 139,9 | 156,5 | 165,5 | 211,8 | 178,8 | 6,3 |
| dont : | | | | | | |
| Contribution de l'État | 113,0 | 144,1 | 148,3 | 181,4 | 145,5 | 6,5 |
| Dons | 26,9 | 12,4 | 17,2 | 30,4 | 33,3 | 5,2 |
| Ressources de fonctionnement | 367,7 | 390,9 | 470,6 | 476,9 | 527,3 | 9,4 |
| dont : | | | | | | |
| Impôt sur salaires | 248,3 | 295,6 | 352,3 | 356,7 | 379,5 | 11,2 |
| Subventions gouvernem. | 85,0 | 69,2 | 70,0 | 81,9 | 100,0 | 4,1 |
| Dons | 31,5 | 23,7 | 43,8 | 33,5 | 40,1 | 6,3 |
| Divers | 2,9 | 2,4 | 4,5 | 4,8 | 7,7 | 28,0 |

D. Stratégie gouvernementale

1.16 Le Gouvernement du Maroc s'est engagé à transformer son système de formation et à en faire un instrument efficace, susceptible d'améliorer la productivité de la main-d'oeuvre, en particulier celle des plus petites entreprises. Cela permettrait également d'accroître l'offre d'emploi et d'alléger la pauvreté, et contribuerait au développement du secteur privé. Cet objectif sera atteint lorsque la plus grande partie de la formation professionnelle sera planifiée, fournie et financée par les employeurs.

1.17 Un transfert au secteur privé des responsabilités et des ressources en matière de formation exige toutefois un processus de réforme progressif et réaliste. Les entreprises privées n'ont pas encore fait preuve d'une participation très active dans le domaine de la formation et il est peu vraisemblable que les institutions privées s'orienteront vers les formations à vocation technologique. De plus, un système de formation public est encore nécessaire, puisque les programmes publics sont, à l'heure actuelle, les seuls à couvrir la formation technique et les qualifications de base sur lesquelles peut reposer une formation plus poussée, spécifique aux différents emplois. Finalement, une réforme radicale du système de formation dépend des réformes plus vastes du financement et de la gestion des systèmes d'enseignement et de formation. En particulier, bien qu'il existe au plus haut niveau de l'État une volonté d'éliminer le principe de la gratuité de l'enseignement et de la formation (ce qui constituerait un fort encouragement pour le secteur privé), le Gouvernement procède avec beaucoup de prudence afin de dégager un consensus politique. A moyen terme, seul un recouvrement limité des coûts peut être envisagé.⁹

1.18 Dans ce contexte politique, le MFP a donné la priorité au développement de la formation continue, afin de faire face à l'urgence de perfectionner la main-d'oeuvre existante et d'accroître les ressources disponibles pour l'amélioration des qualifications et, de tirer partie du fait que le débat sur la formation continue est moins controversé, pour faire l'expérience et la démonstration d'un certain nombre de politiques novatrices et visant à piloter la formation par la demande. Ces mesures visent à :

- a) intégrer la formation comme composante importante des stratégies de développement des entreprises, en leur faisant prendre conscience de la nécessité d'identifier leurs besoins en compétences, de recycler leur personnel et de mettre en commun leurs ressources de formation pour réaliser des économies d'échelle ;
- b) accroître les ressources affectées à la formation continue, en accordant une attention particulière pour les MPE. Comme la formation continue sera orientée vers les besoins du marché, cela encouragera la concurrence entre

⁹ Le Roi Hassan II a rendu public ces orientations dans un certain nombre de discours. En 1994, il a ouvert un débat parlementaire sur l'éducation afin d'aborder la question d'une façon plus globale. Le débat a été rapidement suspendu dans la mesure où il s'est avéré trop politisé et peu concluant. Plus récemment, en 1995, une note de politique générale sur l'éducation et la formation, établie par la Banque mondiale à la demande du Roi a été largement diffusée et a suscité un débat national dans les médias

établissements de formation et donnera un élan aux établissements de formation privés ;

- c) procéder à de nouvelles réformes de la TFP en clarifiant ses rôles opérationnel et financier par rapport à la formation continue, et en renforçant la gestion tripartite (entreprises, travailleurs et Gouvernement). Une loi sera promulguée à cet égard (par. 2.05) ;
- d) améliorer la capacité du système public de formation à répondre à la demande et encourager l'apparition d'une plus grande variété de prestataires. En janvier 1996, les Ministères des Finances et de la Formation Professionnelle ont publié un décret conjoint (section 2.15 du Manuel de mise en oeuvre) qui accroît sensiblement l'autonomie des centres de l'OFPPPT et fixe un cadre réglementaire pour les centres et leur personnel, leur permettant de compléter leurs ressources par le biais de contrats de formation négociés avec les entreprises. A moyen terme, les centres publics qui auront acquis une forte orientation commerciale, un haut niveau d'autonomie financière et de gestion, et qui auront établi des liens avec les entreprises, pourront être "transférés" au secteur privé grâce à plusieurs formules possibles, telles que les concessions privées prudemment envisagées à l'heure actuelle par le Gouvernement. Une concession privée, dans le secteur du textile, a été créée et est gérée comme un établissement privé par l'Association professionnelle correspondante. Investissements et équipements ont été fournis en majorité par l'Etat, mais cette école se heurte à certaines difficultés parce que le Maroc ne dispose pas d'un cadre juridique approprié de transfert de fonds publics à des établissements d'enseignement privés.

E. Logique d'intervention de la Banque

1.19 En juin 1994, le Gouvernement a créé un comité consultatif, constitué de décideurs, de personnalités du secteur privé et de représentants de la Banque, chargé de préparer un programme destiné au Développement du secteur privé (DSP). Ce programme définit quatre grandes lignes d'action : a) établir un système financier fondé sur le marché et développer les marchés de capitaux; b) encourager la participation du secteur privé au développement de services et d'infrastructures de base ; c) améliorer les qualifications de la main-d'oeuvre et éliminer les contraintes au marché du travail ; et d) accroître la compétitivité du secteur privé en prévision de la mise en oeuvre de l'Accord de libre-échange conclu avec l'UE.

1.20 La Banque a réagi en élaborant un programme de prêts et d'études (le programme DSP), qui couvre les quatre grands domaines du calendrier DSP des autorités. L'intervention de la Banque dans le domaine de la formation professionnelle fait donc partie intégrante de son programme DSP et l'un des piliers de notre assistance au pays. Il contribuera à :

- a) créer un effet de synergie entre plusieurs composantes du programme. Le programme DSP comprend certaines composantes visant à pousser les entreprises à acquérir de nouvelles technologies et à moderniser leurs procédés

de fabrication¹⁰. La formation continue fait partie intégrante de ce programme, car la main-d'oeuvre non qualifiée serait sinon incapable de s'adapter à ces nouvelles technologies. Inversement, ce projet de formation s'appuiera sur les autres parties du programme pour identifier les entreprises et les secteurs pour lesquels des actions de formation devraient être menées de façon prioritaire.

- b) susciter l'effet de catalyse indispensable entre l'Etat, le secteur privé et les bailleurs de fonds, en particulier l'UE, de façon à mobiliser l'appui nécessaire à de nouvelles réformes du secteur de la formation professionnelle ; et
- c) apporter les compétences nécessaires au développement des institutions, en particulier pour la formulation de politiques de formation et l'analyse de l'incidence de la formation sur la compétitivité des entreprises.

1.21 Par ailleurs, le cadre de politique sectorielle proposé par le Gouvernement est conforme aux objectifs de la Banque pour le secteur, quoique le calendrier d'exécution soit moins ambitieux que celui recommandé par la Banque. L'économie marocaine n'est pas suffisamment développée pour pouvoir envisager une déréglementation totale du financement et de l'offre de FP sans risquer de ralentir la croissance par une pénurie de compétences. La Banque a en fait recommandé que le financement du secteur public par le biais de la TFP et d'allocations budgétaires soit progressivement réduit et remplacé par un plan de financement alternatif induit par la demande, comme par exemple un programme de dégrèvement fiscal ou un fonds de formation. Un programme de ce type pourrait améliorer l'adéquation entre formation et emploi, et mettre le secteur public en position de développer des programmes de formation répondant aux besoins des entreprises. En ce qui concerne le rôle du secteur privé, l'expérience internationale montre que dans des contextes comparables, des stratégies très variées peuvent être appliquées avec succès et que leur contenu varie en fonction des perceptions économiques et sociales locales, ainsi que des schémas de croissance économique. La stratégie du Maroc vise à établir un équilibre entre la demande sociale émanant d'une population jeune qui s'accroît rapidement et l'efficacité économique en favorisant l'émergence d'un partenariat étroit entre le secteur public et privé, par le biais de diverses incitations financières à la formation et d'une représentation du secteur privé dans toutes les institutions de FP. Le partenariat public-privé aura pour objectif de mettre en place des modes plus efficaces de formation tout en assurant des niveaux élevés de participation et une stabilité financière au secteur. Cependant, le Gouvernement doit encore développer un plan d'action détaillé pour sa stratégie et a demandé l'aide de la Banque en ce domaine. La Banque a contribué à l'élaboration d'un processus de formulation de stratégie (Annexe 2) et a accepté d'inclure son coût parmi les activités finançables au titre du prêt, et continuera à fournir ses conseils habituels.

¹⁰ En particulier, le Projet d'infrastructure industrielle, en préparation, encouragera les nouvelles technologies et mettra au point un nouveau système de normes et d'homologation pour l'industrie. Par ailleurs, l'étude en cours portant sur la Compétitivité des entreprises identifiera des groupes d'industries compétitives et comprendra des recommandations pour consolider leur viabilité à long terme, en prévision de la mise en oeuvre de l'Accord de libre-échange avec l'UE. Enfin, une étude du marché du travail actuellement en cours vise à cerner les principales options de politique susceptibles de faciliter l'insertion de la main-d'oeuvre. Les enquêtes sur le terrain, menées dans le cadre de ces études, sont en cours et les premiers résultats sont attendus d'ici la fin de 1996.

II. LE PROJET

A. Description et objectifs du projet

2.01 Objectifs. Le projet contribuera à accroître la compétitivité des entreprises, en améliorant les qualifications de la main-d'oeuvre. Pour maximiser l'efficacité de la formation, le projet :

- a) rendra les associations professionnelles et les entreprises mieux à même de définir les compétences dont elles ont besoin pour mettre en oeuvre leurs stratégies de développement, en mettant particulièrement l'accent sur les micro et petites entreprises ;
- b) offrira aux entreprises des incitations à développer la formation continue ;
- c) améliorera la capacité d'un certain nombre de centres de formation publics tournés vers le secteur privé de répondre à la demande ;
- d) créera un cadre juridique mieux adapté au développement de la formation continue et renforcera la capacité institutionnelle du MFP.

2.02 Description. Pour atteindre ces objectifs, le projet comprendra les quatre composantes suivantes :

2.03 Promotion de la demande de formation (6 % du total des coûts de base). Cette composante appuiera le développement de Groupements Interprofessionnels d'Aide au Conseil (GIAC), organisations non gouvernementales qui sont en cours de création par les fédérations et associations professionnelles, avec pour mandat de sensibiliser les entreprises à l'importance primordiale que revêt la formation continue pour améliorer leur compétitivité et les aider à définir leurs besoins en matière de compétences. Le projet couvrira les coûts de démarrage et de fonctionnement de trois GIAC et leur offrira l'assistance technique dont ils ont besoin pour développer leurs services aux entreprises. Ces GIAC¹¹ auront accès à un système de financement, le FIAC (Fonds interprofessionnel d'aide au Conseil), à créer dans le cadre du projet, qui financera une partie des services de consultants fournis aux entreprises pour l'évaluation de leurs besoins en compétences (EBC). Le FIAC sera géré par un Comité d'orientation de la demande (COD), composé de représentants du MFP, du Ministère des Finances (MF), du Ministère du Commerce et de l'Industrie (MCI), des présidents des GIAC et d'un représentant du secteur privé désigné par le Président du COD. Le GIAC et le FIAC, sont soumis à leurs manuels respectifs de procédure, lesquels définissent les conditions de

¹¹ Un GIAC formé par la FIMME, l'AMICA, l'AMGE et l'AMIP (automobiles, énergie et produits pharmaceutiques) a déjà été créé. Un second GIAC formé par l'AMITH et la FEDIC (textile, habillement et cuir) est en cours de création. Le troisième GIAC, en voie d'être créé, regroupe l'ASMELEC, l'APEBI et l'AIMTEL (électricité, équipement de bureau et télécommunications).

fonctionnement, les critères d'éligibilité des entreprises aux ressources du FIAC, ainsi que les obligations habituelles en matière d'audit, de rapports et de supervision [voir Manuel de mise en oeuvre, section 2.2 pour ces manuels, ainsi que pour les statuts et manuels de procédures des GIAC].

2.04 On estime que, pendant les cinq ans de vie du projet, chaque GIAC organisera et financera quelque 120 EBC. Une estimation des frais de fonctionnement des GIAC, des recettes qu'ils tireront des cotisations des entreprises membres et de leurs dépenses figure au Manuel de mise en oeuvre [section 2.2.7]. Le coût total de cette composante est estimé à 5,4 millions de dollars, dont 23 % financés par les entreprises — par le biais de leurs cotisations ou de leurs contributions directes ; 25 % (soit les frais de démarrage), par l'État et autres bailleurs de fonds ; et 52 % (soit le financement du FIAC), par le prêt de la Banque. Avant les négociations, le Gouvernement a transmis la décision de création du FIAC et le Manuel de Procédures du FIAC, y compris les mécanismes et obligations au titre des audits, des rapports et de la supervision [par. 5.02 (a)]. Avant la présentation au Conseil : (i) les statuts déposés d'un GIAC et son Manuel de procédures approuvé par son conseil ont été officiellement transmis à la Banque, et (ii) les membres du COD ont été nommés [par. 5.04 (a) et (b)].

2.05 Développement de la formation continue (41 % du total des coûts de base). Cette deuxième composante appuiera le développement de la formation continue et l'évolution de la formation vers un système dans lequel employeurs et employés assument un rôle prépondérant dans la gestion, les fonds de la TFP sont mutualisés (c-à-d, sans lien entre le montant remboursé à une entreprise et le montant de sa contribution au titre de la taxe), le système étant par ailleurs géré par une entité indépendante au sein de laquelle employeurs et employés seront majoritaires. Cela sera réalisé en deux étapes en lançant une réforme du système existant de remboursement de la formation aux entreprises (Contrats spéciaux de formation — CSF), afin de mettre à l'épreuve les principes évoqués ci-dessus et encourager rapidement aussi bien la demande que l'offre de formation continue et, dans une seconde phase, formaliser ces principes dans une Loi sur la Formation Continue (voir par. 2.09 ci-dessous). Dans ce but, un nouveau Manuel de Procédures des CSF (voir Manuel de mise en oeuvre, section 2.3.2.) a été établi. Il prévoit : i) une gestion décentralisée des CSF par le biais de comités régionaux tripartites (entreprises, travailleurs et représentants de l'État); ii) un système séparé de comptes et d'audit pour les CSF; iii) la mutualisation des fonds; et iv) de nouveaux critères d'éligibilité des entreprises, favorisant les MPE et les entreprises ayant une stratégie de développement des exportations et/ou créant des emplois ; et il permet aux établissements de formation privés choisis par les entreprises pour mener à bien leurs actions de formation de récupérer une plus grande proportion de la TFP. Les projections de l'évolution du remboursement des contrats de formation et du montant de la TFP affecté à cette activité (se référer au Manuel de mise en oeuvre, section 1) ont été utilisées pour déterminer l'ampleur de cette composante.

2.06 Le coût de cette composante est estimé à 35.3 millions de dollars et représente l'estimation de la valeur totale des contrats de formation continue devant être partiellement remboursés, au cours des trois premières années du projet. Le financement octroyé par la Banque représentera 27 % de ce montant et il sera limité aux trois premières années du projet, c'est-à-dire avant l'entrée en vigueur de la nouvelle Loi sur la formation continue. Entreprises et

employés financeront le reste, soit par leurs contributions directes soit par la TFP, et ils assumeront la totalité du financement du programme une fois que le financement de la Banque aura cessé.

2.07 Avant les négociations le Conseil de l'OFPPPT a approuvé la restructuration des CSF et son nouveau Manuel de Procédures et avant la présentation au Conseil d'administration de la Banque, le Conseil de l'OFPPPT a alloué au programme CSF [tel que défini dans le Manuel de mise en oeuvre, section 2.3.2] un montant suffisant pour les trois premières années du projet [par. 5.04 (c)].

2.08 Création des Centres d'excellence (51 % du total des coûts de base). Cette troisième composante vise à accroître la pertinence de l'OFPPPT et sa capacité à répondre aux besoins de formation des entreprises. Elle accordera une attention toute particulière à la formation en cours d'emploi, en appuyant la transformation de 36 des 180 centres de l'OFPPPT en "Centres d'excellence" (voir Manuel de mise en oeuvre, section 2.4 pour une description détaillée de cette composante, la liste et le classement des centres), sélectionnés parce qu'ils ont le potentiel de répondre, au cours de la durée de vie du projet, à une série de 20 critères [Annexe 6] concernant à la fois l'insertion effective des élèves, les liens avec les entreprises, la capacité de création de revenus par le biais de contrats de formation et conseil avec les entreprises, le succès des cours du soir auprès des travailleurs, ainsi que la capacité de gestion. Le projet prévoira des incitations (autonomie budgétaire, conditions statutaires pour la gestion du centre et du personnel), le cadre (création d'un comité de suivi composé de représentants d'entreprises dans chaque centre), ainsi qu'une série d'activités visant à améliorer la capacité d'adaptation aux besoins des clients (voir Manuel de mise en oeuvre, section 2.4), l'équipement, la formation du personnel et l'assistance technique nécessaires pour que ces centres atteignent le niveau digne de Centres d'excellence. Le coût de cette composante s'élève à 43,7 millions de dollars, dont 17 % financés par le prêt de la Banque et le reste par le Gouvernement¹². Le financement de la Banque ne concernera que 17 centres et sera limité aux ressources stratégiques directement liées à la formation initiale et déterminant la progression de ces centres sur la voie de l'excellence. Il s'agira essentiellement d'une assistance technique pour évaluer et améliorer les compétences du personnel enseignant et de direction ; pour rendre les centres mieux à même de mettre sur pied des programmes de formation répondant à des besoins précis ; et pour concevoir et élaborer un catalogue de cours du soir, ainsi que le matériel didactique nécessaire. Les autres apports, tels que l'équipement nécessaire à la reconversion ou à la création de nouvelles filières de formation, seront financés par le Gouvernement marocain.

2.09 Renforcement de la capacité institutionnelle. (1 % du total des coûts de base). Cette quatrième composante renforcera le MFP et le rendra mieux à même de formuler des politiques de formation en appuyant : i) l'élaboration d'une stratégie à long terme pour le système de formation professionnelle, couvrant les rôles respectifs des secteurs privé et public de la formation [voir termes de référence à l'Annexe 2] ; ii) le processus de préparation de la Loi sur la formation continue, citée au paragraphe 2.05 ci-dessus, qui sera rédigée après l'examen d'un

¹² Le Gouvernement recherche activement un financement de l'UE pour cette composante.

certain nombre d'expériences internationales, à la suite d'une évaluation de la situation au Maroc, et en particulier de l'évolution des CSF après leur réorganisation, ainsi que d'une large consultation de toutes les parties concernées afin d'officialiser la réforme engagée dans le cadre du projet et de clarifier les compétences opérationnelles et financières ; et iii) la réalisation d'un ensemble d'études visant à mesurer l'incidence de la formation sur la compétitivité des entreprises (voir termes de référence à l'Annexe 3). Le coût de cette composante est estimé à 600.000 dollars, montant qui sera entièrement financé par le prêt de la Banque. Au cours des négociations, le Gouvernement s'est engagé à (a) préparer sur la base des procédures et directives convenues avec la Banque et veiller à ce que le Conseil du Gouvernement approuve, au plus tard le 30 septembre 1998, un projet de loi qui traduira les nouvelles orientations de politique du Maroc en matière de formation continue, tel que décrit au par. 1.18 et à l'Annexe 1, et à clarifier les rôles opérationnel et financier des divers intervenants du système [par.5.03 (a)] ; et (b) mettre définitivement au point sa stratégie sur la formation professionnelle le 31 décembre 1997 au plus tard et à la mettre en application par la suite [par. 5.03 (b)].

III. COUT, FINANCEMENT ET GESTION DU PROJET

A. Résumé du coût du projet

3.01 Les coûts totaux du projet hors taxes sont estimés à la contre-valeur de 95,3 millions de dollars EU, dont 10,3 millions pour les imprévus (10 %). Le montant des taxes est estimé à 14,3 millions de dollars EU (12 %). On trouvera au Tableau 4 ci-après un résumé des coûts du projet proposé.

3.02 Base des estimations de coûts. Les coûts des travaux de réhabilitation, du mobilier, des équipements et du matériel pédagogique sont fondés sur les coûts unitaires moyens des marchés similaires récemment attribués. Les coûts des ordinateurs et des logiciels sont fondés sur les prix internationaux et incluent les frais d'installation du matériel et de formation des utilisateurs. Les coûts des services de consultants incluent les honoraires, les frais de déplacement, de logement et de subsistance et sont fondés sur des contrats récents. Les coûts de la formation à l'étranger incluent les frais de déplacement, de séjour et d'études le cas échéant. L'hypothèse relative aux coûts détaillés des GIAC figure à la Section 2.2.7 du Manuel de mise en oeuvre. On trouvera à la Section 1 de ce Manuel des estimations de l'évolution de la demande de formation continue.

Tableau 4: Résumé des coûts du projet par composante

| | (DH '000) | | | (Millions de dollars EU) | | |
|--|-------------------|----------------|----------------|--------------------------|-------------|-------------|
| | Monnaie nationale | Devises | Total | Monnaie nationale | Devises | Total |
| A. Promotion de la demande de formation (GIAC) | 27,402 | 17,455 | 44,857 | 3.3 | 2.1 | 5.4 |
| B. Développement de la formation continue 1/ (CSF) | 264,860 | 46,740 | 311,600 | 31.9 | 5.6 | 37.5 |
| C. Développement de Centres d'Excellence (C.E.) | 62,511 | 299,833 | 362,344 | 7.5 | 36.1 | 43.7 |
| D. Renforcement institutionnel | 1,248 | 3,486 | 4,734 | 0.2 | 0.4 | 0.6 |
| Coûts de base totaux 1/ | 356,021 | 367,514 | 723,535 | 42.9 | 44.3 | 87.2 |
| Provisions pour aléas d'exécution | 2,941 | 13,329 | 16,270 | 0.4 | 1.6 | 2.0 |
| Provisions pour hausse de prix | 32,747 | 18,166 | 50,913 | 3.9 | 2.2 | 6.1 |
| Coûts totaux du projet 1/ 2/ | 391,709 | 399,008 | 790,717 | 47.2 | 48.1 | 95.3 |

* Les totaux ne coïncident pas nécessairement du fait des arrondis.

1/ Les montants indiqués n'incluent pas la demande estimée de services de formation continue durant les deux dernières années du projet (41,1 millions de dollars EU). Comme indiqué au paragraphe 2.05(b) ci-dessus, le gouvernement s'est engagé à préparer une loi qui définira les principes régissant le financement de la formation continue.

2/ Compte non tenu d'un montant estimatif de 14,3 millions de dollars EU pour les taxes.

3.03 Provisions pour imprévus. Les coûts du projet incluent une provision pour aléas d'exécution appliquée uniquement aux troisième et quatrième composantes — cette provision étant égale à 2 millions de dollars EU (soit 2 % du coût total du projet, taxes non comprises). Les taux suivants ont été utilisés : travaux de génie civil et équipement, 10 % ; services de consultant, formation et charges récurrentes, 5 %. La provision pour hausse de prix entre les négociations et l'achèvement du projet est estimée à 8,3 millions de dollars EU (soit 9 % des coûts totaux, taxes non comprises). Les taux annuels suivants de hausse des prix ont été utilisés : 5,5 % par an pour les coûts en monnaie nationale et 2,6 % par an pour les coûts en devises.

3.04 Part en devises. La part en devises est estimée comme suit : génie civil (40 %) ; matériel pédagogique (55 %) ; mobilier (0 %) ; matériel technique et ordinateurs (90 %) ; services de spécialistes et formation (0 % sur place, 100 % à l'étranger). La part des coûts en devises en résultant est estimée à 47,5 millions de dollars EU, soit 50 % des coûts totaux du projet, taxes non comprises.

3.05 Droits de douane et taxes. Les biens classés dans la catégorie des équipements et matériel éducatifs sont exonérés de droits et taxes. Les biens et services fournis localement sont taxés en moyenne à 15 %.

3.06 Financement. Le prêt proposé de la Banque, d'une contre-valeur de 23 millions de dollars EU comprenant (a) une tranche égale à 11,5 millions de dollars EU et (b) une tranche égale à 60,3 millions de francs français, financera 24 % du coût total du projet net de droits et

taxes, et couvrira ainsi 50 % des besoins en devises du projet. Les entreprises et les employés fourniront 30,7 millions de dollars EU, soit 32 % du coût du projet, soit sous forme de contribution directe, soit par le biais de la TFP. La contribution de l'Etat, définie comme le montant prévu au budget par le Gouvernement (y compris les contributions des bailleurs de fonds) est estimée à 41,6 millions de dollars EU, soit 43 % des coûts du projet. Un financement rétroactif pouvant atteindre 1 million de dollars du montant du prêt pourra financer les dépenses éligibles encourues après le 1er juillet 1996.

Tableau 5: Plan de financement

| | Composantes par Financiers (en millions de \$EU) | | | | | | | | | |
|--|---|-------------|-------------------|-------------|-------------|-------------|------------------------------------|-------------|--------------|--------------|
| | Entreprises | | Taxe de Formation | | IBRD | | Gouv. et autres bailleurs de fonds | | Total | |
| | Montant | % | Montant | % | Montant | % | Montant | % | Montant | % |
| A. Promotion de la demande de formation (GIACs) | 1,4 | 23,0 | - | 0,0 | 3,1 | 51,9 | 1,5 | 25,1 | 6,0 | 100,0 |
| B. Développement de la formation continue (CSF) | 19,0 | 46,8 | 10,3 | 25,4 | 11,3 | 27,8 | 0,0 | 0,0 | 40,5 | 100,0 |
| C. Développement des Centres d'Excellence (C.E.) | - | - | - | 0,0 | 8,3 | 17,2 | 39,9 | 82,8 | 48,2 | 100,0 |
| D. Renforcement Institutionnel | - | - | - | 0,0 | 0,6 | 100,0 | - | 0,0 | 0,6 | 100,0 |
| | <u>20,4</u> | <u>21,4</u> | <u>10,3</u> | <u>10,8</u> | <u>23,3</u> | <u>24,4</u> | <u>41,4</u> | <u>43,4</u> | <u>95,3</u> | <u>100,0</u> |
| Coûts Totaux du Projet | | | | | | | | | | |
| DONT: | 3,4 | | 1,5 | | 11,3 | | 31,8 | | 48,1 | |
| I. Devises | 16,9 | | 8,8 | | 11,4 | | 10,1 | | 47,2 | |
| II. Monnaie Nationale (Taxes exclues) | 7,0 | | | | | | 7,3 | | 14,3 | |
| Taxes estimées à | | | | | | | | | | |
| | <u>27,4</u> | | <u>10,3</u> | | <u>22,7</u> | | <u>49,2</u> | | <u>109,6</u> | |
| Coûts Totaux du Projet taxes comprises | | | | | | | | | | |

3.07 Pérennité du projet Les ressources allouées au MFP ne seront pas accrues du fait du projet qui fait partie intégrante de la stratégie sectorielle. Les dépenses de fonctionnement des GIAC seront en partie couvertes par les entreprises sous forme de cotisations, et la subvention totale accordée par l'État à cette initiative représente moins de 2 % du budget annuel du MFP. En outre, le soutien accordé par l'État aux GIAC a pour but de donner l'impulsion initiale à la formation continue et n'est pas conçu comme un instrument permanent. Les dépenses de fonctionnement annuelles au titre des CSF sont déjà incluses dans le budget de fonctionnement de l'OFPPPT. Le projet n'accroît pas la capacité de formation de l'OFPPPT et ne nécessite donc pas de dépenses de personnel et de fonctionnement supplémentaires. De plus, i) on enregistrera une augmentation du produit de la TFP estimée à 12 millions de dollars EU lorsque le potentiel de cette taxe sera exploité au maximum à la suite de la décision prise par le Gouvernement en janvier 1996, de l'étendre aux établissements publics, qui en étaient traditionnellement exemptés ; ii) on disposera également des ressources propres des centres provenant de la vente de services de formation

et de conseil aux entreprises et qui sont estimées à un minimum de 1,3 millions de dollars par an pour les seuls centres d'excellence. Enfin, la loi sur la formation continue (par. 2.05) qui doit être élaborée précisera le financement du système et en assurera la pérennité et l'efficacité tout en permettant un désengagement progressif de l'Etat.

3.08 Analyse économique Sur la base de l'Enquête industrielle marocaine de 1986 et de celles qui ont suivi, des analyses effectuées à l'aide de la construction d'une fonction de production type ont été employées et elles montrent que si l'on neutralise les autres facteurs observables, les entreprises qui assurent une formation ont une valeur ajoutée supérieure de 37 % à celle des autres entreprises. Sur la base des dépenses de formation notifiées, la rentabilité de la formation sur la valeur ajoutée pour les petites et micro-entreprises est de 15 % (sur la base de leur valeur ajoutée médiane). Ce rendement est nettement supérieur (43 %) dans le cas des entreprises moyennes, et plus élevé encore pour les plus grandes entreprises (77 %) ¹³. De même, les données laissent à penser que les employés des entreprises qui leur assurent une formation ont généralement des rémunérations supérieures de 28 % à ceux des autres entreprises. Sur la base du coût de la formation et des rémunérations des employés formés et non formés indiqués dans l'Enquête industrielle de 1986, les calculs laissent à penser que la formation en cours d'emploi a un taux de rentabilité de 42 %. Le taux de rentabilité interne pour l'ensemble des coûts et bénéfices du projet est estimé à 25 % et sa valeur actuelle nette à 33,5 millions de dollars EU [voir analyses détaillées en Annexe 4].

B. Gestion et Exécution

3.09 Le projet proposé sera exécuté en cinq ans et devrait normalement être achevé au 30 juin 2001, et la date de clôture du prêt est fixée au 31 décembre 2001. Un calendrier d'exécution détaillé figure à la Section 2.4.10 du Manuel de mise en oeuvre.

3.10 La coordination et le suivi globaux du projet seront assurés par le Ministère de la formation professionnelle. La responsabilité de l'exécution du projet sera assumée comme suit : i) l'exécution de la première composante, conformément aux manuels de procédure, incombera aux GIAC et au COD ; ii) la responsabilité de la deuxième composante incombera au Comité Technique Central des CSF qui définira son plan d'action et suivra son exécution par les Comités d'engagement régionaux. L'OFPPT assurera le secrétariat de ces deux organismes et instruira également les dossiers de demandes ; et iii) la troisième composante sera exécutée par l'OFPPT et les centres eux-mêmes. Les besoins en personnel et les liens fonctionnels entre les entités intéressées, de même que les indicateurs de suivi et les mécanismes de notification ont été mis au point dans le cadre des manuels de procédure des GIAC, du FIAC et des CSF. Le MFP préparera et soumettra à la Banque au plus tard le 30 avril et le 31 octobre de chaque année un rapport d'exécution, évaluant les progrès réalisés à

¹³ Les taux de rentabilité doivent être interprétés avec prudence, en particulier pour les plus grandes entreprises car nous n'avons pas idée des dépenses exactes consacrées à la recherche-développement, ni de l'ampleur des transferts de technologie. Il existe probablement une forte corrélation entre ces dépenses et les dépenses de formation dans le cas des plus grandes entreprises, d'où une surestimation du taux de rentabilité pour le groupe.

cette date sur base des indicateurs de suivi du projet et proposant le programme pour la période suivante, y compris les allocations budgétaires requises [par. 5.03 (e)].

C. Passation des marchés

3.11 Le tableau ci-après résume les modalités de passation des marchés pour le projet. A l'exception des services de consultants et de formation pouvant faire l'objet d'un financement au titre du FIAC ou des CSF [voir par. 3.14 ci-après], tous les marchés seront passés conformément aux directives de la Banque.

Tableau 6. Modalités de passation des marchés
(montants totaux, y compris les provisions pour imprévu, contre-valeur en millions de dollars EU)

| Eléments du Projet | Méthode de passation des marchés | | | Non financé par la Banque | Total |
|---|----------------------------------|----------------------------|------------------------------|-----------------------------|--|
| | Appel d'offres international | Appel d'offres local | Autres | | |
| <u>SERVICES</u> | | | | | |
| Services de consultants éligibles d'un financement du FIAC | - | - | 4,4 ¹ (3,0) | - | 4,4 (3,0) |
| Services de consultants et de formation éligibles à un remboursement au titre des CSF | - | - | 40,5 ¹ (11,0) | - | 40,5 (11,0) |
| Autres services de consultants et de formation | - | - | 13,0 ² (4,4) | 2,1 (0,0) | 15,1 (4,4) |
| <u>MATERIEL</u> | 4,7 (3,6) | 1,0 (0,6) | 0,5 ³ (0,4) | 23,7 (0,0) | 29,9 (4,6) |
| <u>GENIE CIVIL</u> | - | - | - | 4,0 (0,0) | 4,0 (0,0) |
| <u>COUTS DE FONCTIONNEMENT</u> | - | - | - | 1,4 (0,0) | 1,4 (0,0) |
| COUTS TOTAUX | 4,7 (3,6) | 1,0 (0,6) | 58,4 (18,8) | 31,2 (0,0) | 95,3¹ (23,0) |

Note : les chiffres entre parenthèses indiquent les montants respectifs financés par le prêt de la Banque.

1. Attribué au bénéficiaire ou à l'entreprise éligible
2. Attribué selon directives de la Banque
3. Consultation de fournisseurs à l'échelon national
4. Hors 14,3 millions de dollars des E.U. de taxes

3.12 Biens. Dans toute la mesure du possible et en respectant les exigences des calendriers de développement des centres, on regroupera les marchés de biens en lots d'un coût estimatif à la contre-valeur de 350.000 dollars EU ou plus pour permettre des achats en plus grands lots. Les marchés seront passés par AOI pour des marchés d'un coût supérieur à la contre-valeur de 350.000 dollars EU chacun et devraient représenter une valeur totale estimée à 4,7 millions de dollars EU pour l'achat de matériel informatique, de formation et de bureau. Aux fins de l'évaluation des offres, suivant les procédures d'AOI, on accordera aux fabricants locaux une marge de préférence conformément aux directives de la Banque. Les marchés de biens d'un coût estimatif inférieur à la contre-valeur de 350.000 dollars EU par marché peuvent être passés par appel à la concurrence nationale. Les autres marchés plus petits d'une valeur inférieure à 200.000 dollars EU et achetés localement pour le démarrage du projet (par exemple pour le matériel de bureau et les ordinateurs destinés aux GIAC et aux centres), le matériel audiovisuel, les livres et revues ainsi que les matériaux et fournitures pourront être passés après consultation de fournisseurs à l'échelon national. On prévoit que les marchés passés avec des fournisseurs locaux représenteront environ 25 % de la valeur des biens devant être financés par la Banque.

3.13 Travaux de génie civil. Dans leur majorité, les marchés porteront sur des montants inférieurs à 200.000 dollars EU et il est donc peu probable qu'ils intéressent des soumissionnaires internationaux. On utilisera donc des procédures d'appel d'offres national (AON) jugées acceptables par la Banque. Les travaux de génie civil ne seront pas financés par le prêt de la Banque.

3.14 Services de consultants. Les études et activités de formation autres que celles financées dans le cadre du FIAC ou des CSF feront l'objet de contrats passés conformément aux directives relatives à l'emploi de consultants par les emprunteurs de la Banque mondiale et par la Banque mondiale en tant qu'agence d'exécution (août 1981). Pour les services de spécialistes devant être partiellement financés par le FIAC, on laissera aux entreprises le choix de la méthode à utiliser. Le montant moyen d'un contrat a été estimé à 8.000 dollars EU. Toutefois, pour avoir droit à ce financement, les entreprises seront tenues de conclure un contrat formel avec le cabinet conseil. Cette condition est spécifiée dans le manuel de procédures du FIAC [voir par. 2.2]. En outre, les GIAC mettront à la disposition des entreprises une base de données sur les experts internationaux et nationaux qualifiés qu'ils constitueront et mettront périodiquement à jour en invitant — et en donnant une large publicité à cette démarche pour les intéressés à soumettre des dossiers de présélection. Enfin, pour assurer un transfert de compétences et renforcer la capacité des spécialistes en ressources humaines du Maroc, on encouragera les partenariats entre consultants internationaux et nationaux. De même, on laissera aux entreprises le choix de la méthode de passation des marchés à utiliser pour les services de formation et de conseil qui doivent être partiellement financés au titre des CSF. D'après les données réelles de 1994, le montant moyen d'un contrat est de 3.000 dollars EU. Les critères d'admissibilité à un remboursement partiel aux entreprises du coût des contrats de formation ainsi que la documentation que celles-ci doivent fournir sont définis dans le manuel de procédure des CSF [voir par. 2.2]. Des assurances ont été obtenues que les contrats devant être financés par le FIAC seront

conclus conformément au manuel de procédure agréé du FIAC et que les contrats devant faire l'objet d'un remboursement au titre des CSF seront passés conformément au manuel de procédure agréé des CSF [par. 5.03 (d)], y compris la condition que les contrats pour les services à financer au titre du Prêt soient passés à un prix raisonnable, tenant compte de la qualité et des compétences des parties qui fournissent lesdits services.

3.15 Examen préalable par la Banque des documents d'appel d'offres. Tous les contrats relatifs aux services de consultants, aux activités de formation ou aux études, à l'exception de ceux financés par le FIAC et les CSF, d'une valeur supérieure à 100.000 dollars pour les bureaux d'étude et à 50.000 dollars pour les consultants individuels, ainsi que tous les marchés relatifs à des biens d'un coût estimatif supérieur à 350.000 dollars seront soumis à l'examen préalable de la Banque. Celui-ci devrait normalement concerner environ 30 % de l'ensemble des marchés financés par la Banque. Pour les petits contrats de services de consultants d'une valeur inférieure à 100.000 dollars EU pour les bureaux d'étude et à 50.000 dollars pour les consultants individuels, seul un examen préalable des termes de référence sera nécessaire. Les marchés relatifs à des biens d'une valeur inférieure à la contre-valeur de 350.000 dollars EU seront soumis à un examen ex-post de la Banque et les documents pertinents seront conservés aux fins d'examen par les missions de supervision de la Banque. Les contrats relatifs à des services de consultants et de formation financés par le FIAC et les CSF feront l'objet d'un examen ex-post dans le cadre d'audits réguliers et de missions de supervision.

D. Décaissements

3.16 Le calendrier annuel de décaissement du projet et du prêt figure dans les tableaux ci-après. Le prêt de la Banque sera décaissé conformément aux catégories décrites au Tableau 8.

Tableau 7a. Calendrier de décaissement du prêt proposé
(millions de dollars EU)

| Exercice de la BIRD | | | | | | |
|---------------------|-----|-----|------|------|------|------|
| | 97 | 98 | 99 | 00 | 01 | 02 |
| Montant annuel | 3,5 | 5,0 | 6,0 | 5,0 | 2,5 | 1,0 |
| Montant cumulatif | 3,5 | 8,5 | 14,5 | 19,5 | 22,0 | 23,0 |

Tableau 7b. Calendrier de décaissement du projet proposé
(millions de dollars EU)

| Exercice de la BIRD | | | | | | |
|---------------------|------|------|------|------|------|------|
| | 97 | 98 | 99 | 00 | 01 | 02 |
| Montant annuel | 11,9 | 26,8 | 30,0 | 18,5 | 5,6 | 2,5 |
| Montant cumulatif | 11,9 | 38,7 | 68,7 | 87,2 | 92,8 | 95,3 |

Tableau 8. Décaissement du prêt par catégorie

| Catégorie | Montant du Prêt Alloué (Exprimé en SEU) | Montant du Prêt Alloué (Exprimé en FF) | % des Dépenses à financer |
|---|---|--|--|
| (1) Biens au titre de la Composante 3 (Centres d'excellence) | 1.950.000 | 10.200.000 | 100 % des dépenses en devises, 100 % des dépenses locales (coût départ usine), et 70 % des dépenses locales pour les autres biens achetés localement |
| (2) Services de consultants et formation | | | |
| (a) Appui aux GIAC | 50.000 | 300.000 | 100 % |
| (b) Centres d'excellence | 1.500.000 | 8.000.000 | 100 % |
| (c) Renforcement institutionnel | 250.000 | 1.400.000 | 100 % |
| (3) Financement sous-projets : | | | |
| (a) FIAC | 1.500.000 | 8.000.000 | 70 % du montant total de chaque sous-projet |
| (b) CSF - Activités de formation continue | 2.500.000 | 13.000.000 | 35 % du montant total de chaque sous-projet payé au cours des exercices 96, 97 et 98 |
| (c) CSF - développement des plans de formation | 1.500.000 | 8.000.000 | 70 % du montant total de chaque sous-projet payé au cours des exercices 96, 97 et 98 |
| (d) CSF - développement des plans de formation sur la base des évaluations des besoins en compétences | 750.000 | 4.000.000 | 80 % du montant total de chaque sous-projet payé au cours des exercices 96, 97 et 98 |
| (4) Non affecté | 1.500.000 | 7.400.000 | |
| TOTAL | 11.500.000 | 60.300.000 | |

3.17 Pièces justificatives. Sauf pour les marchés nécessitant un examen préalable, les décaissements seront effectués sur présentation de relevés de dépenses certifiés conformes sous une forme qui sera convenue avec la Banque pour faciliter l'identification des catégories du projet. Les pièces justificatives relatives aux relevés de dépenses seront conservées par les agences d'exécution pendant au moins un an après la réception par la Banque du rapport d'audit correspondant à l'année durant laquelle le dernier décaissement aura été effectué. Ces pièces justificatives seront mises sur demande à la disposition des auditeurs et du personnel en mission pour examen. En ce qui concerne la première composante (GIAC/FIAC) et la

quatrième, les demandes de paiement des dépenses admissibles seront regroupées pour que les demandes de décaissement adressées à la Banque portent sur un montant supérieur à la contre-valeur de 50.000 dollars EU.

3.18 Comptes spéciaux. Pour faciliter l'exécution du projet suivant le calendrier prévu, le Gouvernement créera deux comptes spéciaux respectivement pour les Composantes 1 et 4, et les Composantes 2 et 3 à des conditions jugées acceptables par la Banque. Les montants autorisés seront respectivement de 800.000 dollars EU et de 1.500.000 dollars EU, ce qui correspond à la part des dépenses estimatives de la Banque pour 3-4 mois. Lorsque le Prêt entrera en vigueur, l'Emprunteur pourra demander un dépôt initial d'un montant respectif maximum de 400.000 dollars EU et 500.000 dollars EU sur chacun des deux CS. Des dépôts complémentaires pourront être demandés lorsque les montants engagés et/ou décaissés pour chaque composante atteindront 3 millions de dollars EU. On réapprovisionnera les CS en soumettant mensuellement des demandes de retrait à la banque ou bien lorsque le montant du compte aura diminué d'un tiers, la première des deux dates étant retenue. Les demandes de réapprovisionnement des CS devront être accompagnées des relevés bancaires mensuels indiquant l'activité des comptes depuis la dernière demande, d'un rapprochement bancaire et des pièces justificatives exigées par la Banque. En ce qui concerne les fonds de contrepartie liés aux CSF, un poste budgétaire distinct sera créé dans le budget de l'OFPPPT, et des fonds y seront alloués annuellement

E. Comptes, rapports et audits

3.19 L'emprunteur tiendra des livres de comptes appropriés et établira des rapports financiers et d'activité semestriels ainsi qu'un rapport de fin d'exécution dans un délai de quatre mois après la date de clôture du projet. Un auditeur indépendant jugé acceptable par la Banque : a) vérifiera les comptes du projet, b) appliquera des normes et procédures d'audit jugées satisfaisantes par la Banque et conformes aux pratiques d'audit généralement acceptées, c) effectuera son travail d'audit dans les délais appropriés. Il présentera à la Banque un rapport annuel six mois au plus tard après la fin de chaque exercice et d) donnera son avis sur les comptes du projet, notamment sur les comptes spéciaux et l'utilisation des relevés de dépenses ou les raisons pour lesquelles il ne pourra donner son avis, et il fournira un état financier de l'OFPPPT et des associations qui doivent être créées. En outre, conformément à leurs manuels de procédures respectifs, les GIAC et les CSF feront l'objet d'audits annuels effectués par des auditeurs indépendants. Ces audits seront communiqués à la Banque. En ce qui concerne les GIAC et les CSF, les indicateurs de suivi et les mécanismes de notification jugés acceptables par la Banque ont été convenus et seront communiqués chaque année à la Banque.

F. Supervision et suivi

3.20 Etat de préparation du projet. La préparation du projet est bien avancée. Les statuts des GIAC et du FIAC ainsi que les manuels de procédure ont été établis et un GIAC a été officiellement constitué. Le Gouvernement s'est activement employé à « promouvoir » cette initiative depuis l'évaluation. En ce qui concerne la seconde composante, le manuel de

procédure des CSF a été établie et approuvée par le conseil de l'OFPPPT. Les termes de références des études de la quatrième composante ont été établis. En ce qui concerne les centres d'excellence, toutes les mesures relatives à la première année d'exécution ont été définies en détail et un séminaire de lancement auquel doivent être associés les chefs de centres de FP participant au projet a eu lieu en juillet 1996.

3.21 Supervision. Durant le premier exercice (AF 97), on prévoit d'organiser un séminaire inaugural (9 personnes-semaines) suivi de deux missions de supervision par an pour les quatre années suivantes (12 personnes-semaines par an). Les missions de supervision mettront l'accent sur la réalisation des objectifs, des calendriers de chaque sous-composante sur la base des indicateurs du projet et des résultats escomptés, qui sont indiqués à la Section VIII du Manuel de mise en oeuvre, et prendront d'éventuelles mesures correctives. Le 31 juillet 1999 au plus tard, le Gouvernement établira un rapport d'activité détaillé et le transmettra à la Banque pour qu'il soit discuté dans le cadre d'une revue à mi-parcours qui sera organisée au plus tard le 30 novembre 1999 [par. 5.03 (f)]. La revue à mi-parcours évaluera non seulement en détail les progrès au niveau de l'exécution du projet mais également dans quelle mesure le projet doit être restructuré pour atteindre ses objectifs, notamment à la lumière de : i) l'avancement de l'élaboration de la loi sur la formation continue et la mesure dans laquelle cette loi correspond aux objectifs convenus ; ii) l'avancement de l'élaboration et de l'exécution de la stratégie et du plan d'action connexe ; et iii) la nécessité de modifier la conception du projet compte tenu tout à la fois de la nouvelle loi et de la stratégie sectorielle. Un résumé des indicateurs clés à utiliser pour le suivi global du projet a été établi [Annexe 5]. Le Gouvernement a fourni les données de base et les objectifs pour les indicateurs de suivi du projet qui seront actualisées chaque année dans les rapports d'activité pendant toute la durée du projet [par. 5.03 (c)].

G. Impact environnemental

3.22 Tel qu'il est formulé actuellement, le projet proposé a été examiné suivant les procédures spécifiées dans la directive opérationnelle 4.01, Annexe A : évaluation environnementale, et il a été établi qu'il appartenait à la catégorie C qui est celle des projets qui n'ont généralement pas d'effet significatif sur l'environnement. Aucune évaluation environnementale (EE) n'est prévue pour ce projet.

IV. ACQUIS ATTENDUS ET RISQUES D'ECHEC DU PROJET

4.01 Apports attendus du projet. Le projet proposé contribuera largement à améliorer le niveau de compétence de la population active et la compétitivité des entreprises. Les changements importants qui seront apportés à la structure de politique et de gestion des CSF, et qui ont déjà été convenus entre le Gouvernement, les entreprises et les travailleurs, aboutiront à un partage des responsabilités et du financement entre les principaux bénéficiaires et à une augmentation rapide du nombre des entreprises qui procéderont à la formation de leurs effectifs. Le nombre d'entreprises qui participeront aux programmes des CSF pour recycler leur main-d'oeuvre est estimé passer de 620 en 1994 à 2.100 d'ici

l'achèvement du projet, et le nombre de travailleurs inscrits au cours du soir dans les futurs C.E., passera de 7.700 en 1995 à au moins 19.000 en 2001. Le cadre juridique et institutionnel serait également renforcé par l'adoption d'une législation détaillée régissant la formation continue, l'élaboration d'une stratégie et du plan d'action connexe à long terme pour la formation professionnelle bénéficieront également, et la création de liens étroits entre les centres publics de formation sélectionnés et les entreprises. Les associations professionnelles tireront également avantage du projet en élargissant la gamme de services qu'elles offrent à leurs membres et en exploitant les économies d'échelle au niveau de la formation. Le projet améliorera également les résultats de la formation en agissant à la fois sur la demande et l'offre. Enfin, les établissements de formation privés auront accès à la TFP, ce qui favorisera la concurrence et, dès lors, une plus grande efficacité. A terme le projet générera, sur une base soutenable, d'importants avantages économiques tant pour les entreprises que pour l'État, et enregistrera un taux de rentabilité interne de 25 % (se référer aux analyses économiques de l'Annexe 4).

4.02 Risques du projet. Les incitations offertes aux entreprises par le biais des GIAC et du FIAC ont pour but de minimiser le risque que la demande de formation de la part des entreprises n'augmente pas. Cependant, cette faible demande pourrait être due à de sévères obstacles structurels à une compétitivité accrue des entreprises qui ne sont pas du ressort de la formation, et qui devront être abordés dans le cadre des autres composantes du programme de développement du secteur privé du Gouvernement. Les GIAC, nouvelles structures à créer dans le cadre du projet, et les CSF comportent certains risques institutionnels. Pour minimiser ces risques la préparation du projet s'est attachée à établir un consensus autour de ces programmes. Cet exercice a abouti à la mise au point de manuels de procédures détaillés indiquant notamment ce qu'il convient de faire en matière de suivi, de rapports et d'audit, et du contrôle requis a posteriori. Les versions préliminaires de ces documents ont été distribuées aux représentants du Gouvernement, des entreprises et des syndicats pour leurs commentaires. Une version définitive a été complétée avec l'aide de la Banque mondiale et endossée par toutes les parties concernées. Ceci devrait servir de base à la coopération future entre les intéressés et en particulier au processus consultatif de préparation de la loi.

4.03 Il y a également un risque que les efforts déployés par l'OFPPPT afin de mieux s'adapter aux besoins des entreprises ne réussissent pas à stimuler une plus grande participation du secteur privé dans ses centres d'excellence. Ce pourrait être le risque économique le plus important du projet et il a été abordé sous plus d'un aspect. Premièrement, il a été reconnu dès le départ que seul un nombre limité de centres de formation ont le potentiel d'évoluer en centres d'excellence, compte tenu des opportunités industrielles et d'emplois de leur zone d'influence, de leur capacité à développer des liens avec le secteur privé (par la mise en place d'un comité de suivi privé), et de la préparation de plans d'auto-développement. Des incitations adéquates ont été offertes aux personnels pour accroître leurs ressources et une matrice d'indicateurs de performance détaillés (Annexe 7) a été établie en collaboration avec la Banque mondiale pour assurer le suivi des progrès des centres par rapport à leur propre évaluation. En ce qui concerne les investissements, l'assistance technique et la formation des formateurs et gestionnaires seraient financées principalement par un prêt de la Banque afin de doter les centres des apports essentiels pour

initier les changements. L'équipement de formation serait financé par le Gouvernement et fournit uniquement à ceux des 36 centres qui auront réalisé une évaluation détaillée de leurs besoins en équipement et enregistré des progrès conformes aux objectifs arrêtés dans leurs plans de développement. Enfin, l'approche du projet visant à améliorer le système en encourageant les changements au sein du secteur public risque nettement moins d'être freinée par une résistance socio-politique que toute autre alternative qui contournerait le secteur public.

V. ACCORDS ET RECOMMANDATION

5.01 Durant la préparation du projet, les mesures suivantes ont été prises :

- a) on a mis au point une série de 20 critères combinant l'insertion des élèves, les liaisons avec les entreprises, la capacité de générer des revenus en assurant des services contractuels de formation et de conseil aux entreprises, le succès avec lequel on parvient à amener les travailleurs à suivre des cours du soir et la capacité de gestion, et on s'est mis d'accord sur la définition d'un centre d'excellence en fonction de ces critères [Annexe 6 et Manuel de mise en oeuvre, Section 2.4.3] ;
- b) les 180 centres de l'OFPPPT sans exception ont été classés en quatre niveaux et les 36 centres ont été sélectionnés en fonction de leur capacité à atteindre, pendant la durée du projet, le niveau de centre d'excellence. Chaque centre candidat au statut de centre d'excellence a élaboré un plan de développement en consultation avec les entreprises qui sont ses clientes potentielles [la liste des centres figure à la Section 2.4.1 du Manuel de mise en oeuvre] ;
- c) une décision ministérielle visant à accroître l'autonomie des centres de l'OFPPPT a été promulguée en janvier 1996 [Section 2.15 du Manuel de mise en oeuvre] ;
- d) dans le cadre de la loi de finance de 1996, la TFP a été étendue aux entreprises publiques industrielles et commerciales [par. 3.07] ;

5.02 Avant les négociations le Gouvernement a transmis :

- a) la décision portant création du FIAC et du manuel de procédure du FIAC, notamment les mécanismes de suivi et de notification et les obligations en matière d'audit [par. 2.04] ;
- b) l'approbation par le conseil de l'OFPPPT de la restructuration des CSF et leur nouveau manuel de procédure [par. 2.07] ; et

- c) la proposition d'un processus et protocole satisfaisant pour la préparation et la finalisation de la nouvelle loi sur la formation en cours d'emploi [par. 2.07].

5.03 Au cours des négociations des assurances ont été obtenues concernant les points suivants :

- a) une loi jugée satisfaisante par la Banque sur la formation en cours d'emploi sera approuvée par le Conseil du Gouvernement le 30 septembre 1998 au plus tard [par. 2.07 et Annexe 1]. L'engagement du Gouvernement quant au processus et à la méthodologie qui sera suivie a été reflété dans une lettre supplémentaire à l'Accord de Prêt, qui comprend des indicateurs intermédiaires pour la préparation de la loi sur la formation en cours d'emploi ;
- b) la stratégie du Gouvernement concernant la formation professionnelle sera mise au point le 31 décembre 1997 au plus tard et mise en place par la suite [par. 2.09 et Annexe 2]. L'engagement du Gouvernement sur le processus et la méthodologie qui seront suivis a été reflété dans une lettre supplémentaire à l'Accord de Prêt qui comprend des indicateurs intermédiaires pour l'élaboration de la stratégie et du plan d'exécution ;
- c) les données de base et les objectifs des indicateurs clés à utiliser pour le suivi de l'ensemble du projet mis à jour annuellement pendant toute la durée du projet [par. 3.21] ;
- d) les contrats devant être financés dans le cadre du FIAC seront passés conformément au manuel de procédure agréé du FIAC et les contrats devant être remboursés au titre des CSF seront passés conformément au manuel convenu de procédure des CSF [par. 3.14] ;
- e) le MFP préparera et transmettra à la Banque le 30 avril et le 31 octobre de chaque année au plus tard un rapport de suivi, évaluant la progression des indicateurs de suivi (Annexe 6) et proposant un programme et un budget pour l'année suivante [par. 3.10] ;
- f) une revue à mi-parcours sera réalisée le 30 novembre 1999 au plus tard. Elle évaluera non seulement l'exécution du projet mais portera également un jugement sur la nécessité pour atteindre ses objectifs en fonction, notamment de : i) l'avancement de l'élaboration de la loi sur la formation en cours d'emploi et la mesure dans laquelle cette loi correspond aux objectifs convenus ; ii) l'avancement de l'élaboration et de l'exécution de la stratégie et du plan d'action sectoriels ; et iii) la nécessité de modifier le contenu du projet compte tenu tout à la fois de la nouvelle loi et de la stratégie sectorielle [par. 3.21].

- g) un financement rétroactif pouvant atteindre 1 million de dollars couvrant la période du 1er juillet 1996 jusqu'au moment de la signature du prêt a été ajouté à la demande de l'Emprunteur [par. 3.06] ;
- h) l'Emprunteur a opté pour un prêt à taux variable en dollars EU (50 %) et en francs français (50 %) [par. 3.06].

5.04 Comme conditions de présentation au Conseil :

- a) les statuts déposés du premier GIAC et son manuel de procédure approuvé par son Conseil ont été transmis à la Banque [par. 2.04] ;
- b) les membres du COD qui assureront la supervision du FIAC ont été nommés [par. 2.04] ; et
- c) par décision du Conseil de l'OFPPT un montant adéquat (tel que défini dans le Manuel de mise en oeuvre, section 2.3.2) a été alloué au programme CSF pour les trois premières années du projet [par. 2.07].

CALENDRIER DE PREPARATION DE LA LOI SUR LA FORMATION CONTINUE

Objectif

1. Il s'agit d'élaborer une proposition de texte de loi qui institutionnalise et pérennise les orientations prises par le Gouvernement pour promouvoir la formation continue. La loi envisagée prendra en considération l'ensemble de la problématique de la formation professionnelle continue au niveau national et, notamment, (i) clarifiera l'organisation de la formation continue, (ii) définira le rôle des différents partenaires sociaux (entreprises, associations et chambres professionnelles, représentants des travailleurs, Etat, collectivités), et (iii) identifiera les ressources à consacrer à la formation continue et définira les mécanismes de son financement. Elle reflétera également les principes généraux dont la mise en oeuvre aura été engagée dans le cadre du troisième Projet de Développement du Secteur Privé (formation continue) pour lequel un financement de la Banque mondiale est envisagé. Ses principes généraux sont les suivants :

- responsabilisation des entreprises : l'État se désengageant de la gestion directe de la formation continue afin de ne conserver que son rôle de tutelle ;
- indépendance : instauration d'une structure autonome à gestion paritaire, comprenant les organisations professionnelles et les représentants des travailleurs, dont la fonction sera de gérer les moyens destinés à financer la formation continue ;
- mutualisation du financement de la formation professionnelle continue par l'affectation d'une partie de la TFP.

Méthodologie

2. La préparation de cette loi sera supervisée par un Comité directeur organisé au sein du Ministère de la Formation Professionnelle qui aura pour mission :

- de faire l'inventaire et la synthèse des études, textes juridiques (et en particulier le code du travail) et autres travaux qui touchent à la problématique de la formation continue ;

- de définir les termes de référence détaillés des experts qui seraient recrutés pour élaborer une proposition de texte de loi et préparer l'exposé des motifs qui l'accompagne¹ ;
- d'assurer l'interface entre ces experts et les autres intervenants, en particulier les partenaires sociaux ;
- d'organiser un séminaire regroupant l'ensemble des partenaires concernés qui viserait à présenter le coût-avantage des options proposées ainsi que l'expérience d'autres pays pour aborder cette même problématique.

Calendrier

3. Le calendrier proposé prévoit une réalisation en deux phases : (i) une étape de préparation de l'exposé des motifs et une proposition de texte de loi, s'étalant sur environ un an ; et (ii) l'approbation de la loi par le Conseil du Gouvernement.

PHASE 1 :

- Désignation des membres du comité directeurJ
- Préparation des termes de référence des expertsJ + 2 semaines
- Recrutement des consultantsJ + 2 mois
- Inventaire et synthèse des travaux et textes existants
et remise du rapport préliminaire par les consultantsJ + 5 mois
- Séminaire de validationJ + 7 mois
- Remise du rapport définitif, comprenant l'exposé des
motifs et la proposition de texte de loiJ + 9 mois
- Consultation élargie sur la proposition de loiJ + 11 - 15 mois

PHASE 2 :

- Approbation de la loi par le Conseil du GouvernementJ + 18 mois

¹ Le coût de l'assistance technique à l'élaboration de cette loi a été estimé sur la base de 4 personnes-mois ayant les profils suivants: 1 économiste, 1 juriste/spécialiste des questions institutionnelles, 1 spécialiste en ressources humaines.

PREPARATION D'UNE STRATEGIE ET DUN PLAN D'ACTION A LONG TERME POUR LA FORMATION PROFESSIONNELLE

Objectif

1. Le Gouvernement du Maroc est convaincu de la nécessité d'adapter les structures de la formation professionnelle en : (i) associant le secteur public et le secteur privé à sa planification, à sa gestion et son financement, (ii) encourageant l'expansion des établissements privés de formation, et (iii) mettant en concurrence les établissements de formation professionnelle par le biais d'une allocation progressive de la TFP à un système de financement qui permet de piloter la formation par la demande.
2. En vue de mettre en oeuvre ces principes, le Gouvernement lancera un processus de réflexion, piloté par le Ministère de la formation professionnelle, afin d'élaborer une stratégie sectorielle à long terme pour la formation professionnelle, et d'identifier la séquence des réformes qui permettront sa mise en oeuvre. Les études et autres travaux nécessaires au développement de cette stratégie seraient inscrits parmi les activités finançables sur le troisième prêt pour le Développement du secteur privé (formation continue) de la Banque mondiale. Ce processus devra aboutir, au bout de quatorze mois au maximum à compter de la date de signature du prêt, à l'élaboration par le Gouvernement du document de stratégie qui sera transmis à la Banque. Cette stratégie servira de support à l'élaboration des deux prochains plans quinquennaux du secteur.

Description du processus d'élaboration de la stratégie

3. Le processus commencera par la nomination par le Ministre de la formation professionnelle d'un Comité d'Elaboration de la Stratégie (CES) de 4 à 8 membres, chacun d'eux étant désigné à titre individuel, et dont la responsabilité sera de définir le rythme et le calendrier des études et travaux à entreprendre, d'élaborer les termes de référence des études à lancer, d'analyser les conclusions des différentes contributions et études qu'il aura sollicité, et enfin de rédiger une synthèse de ses travaux qu'il transmettra au Gouvernement. Cette synthèse comportera notamment un diagnostic et des propositions de modernisation relatives aux institutions, au cadre réglementaire et aux modes de financement de la formation professionnelle. Cette première étape devra en principe s'étaler sur huit mois.
4. A l'issue de cette première phase, le Gouvernement entamera une série de consultations avec les partenaires sociaux pour rechercher un consensus sur les réformes proposées et définir les moyens et calendrier de mise en oeuvre. A l'issue d'une période de six mois le Gouvernement élaborera sa stratégie de développement à long terme de formation professionnelle et la transmettra pour information à la Banque.

Moyens à mettre en oeuvre pour la préparation

5. Le Ministère de la formation professionnelle et l'OFPPPT ont réalisé au cours des 10 dernières années de nombreuses études lourdes dont plusieurs restent d'actualité. Le CES aura accès à ce fonds documentaire et disposera en plus de ressources pour financer les activités suivantes :

Etudes. Lorsque cela s'avèrera nécessaire, des études complémentaires seront réalisées sur le terrain pour développer les données des études diagnostiques, grâce aux contributions d'experts marocains ou étrangers à l'analyse des contraintes et des dysfonctionnements du système, et à l'identification des réformes envisageables.

Missions d'étude à l'étranger. Deux missions d'études à l'étranger seront prévues pour les membres du comité (4 à 8 personnes) pour tirer les enseignements de l'expérience de certains pays qui, à partir de situations comparables, ont surmonté les contraintes et engagé des réformes similaires.

Séminaire. Deux séminaires sont prévus pour permettre au MFP d'organiser la concertation et dégager un consensus sur les objectifs de la réforme.

Calendrier

Etape 1 : Etape Préparatoire

- Désignation des membres du CES..... J
- Fin de l'inventaire des travaux et textes existants J + 1 mois
- Préparation des termes de référence des experts et du programme des missions d'études J + 2 mois
- Fin des travaux d'experts et missions d'études J + 6 mois
- Remise d'un rapport de synthèse au MFP J + 8 mois

Etape 2 : Concertations et recherche de consensus

- Séminaire de validation du rapport du CES J + 9 mois
- Fin de la rédaction du document de stratégie J + 12 mois
- Séminaire de concertation élargie sur la stratégie J + 13 mois
- Finalisation et transmission de la stratégie à la Banque J + 14 mois

Etape 3 : Exécution de la stratégie

- Elaboration d'un plan d'action J + 18 mois
- Discussion du plan d'action..... J + 20 mois
avec la Banque et la communauté des bailleurs de fonds (séminaire)

EVALUATION DE L'IMPACT DU PROJET : APPROCHE ANALYTIQUE ET TERMES DE REFERENCE

Introduction

1. L'évaluation de l'impact du projet fait face à de sérieuses lacunes au niveau de l'information. En règle générale on dispose de données satisfaisantes sur les entreprises provenant de l'Enquête annuelle sur les industries, et de données sur la formation en provenance des institutions de formation, du MFP et du Ministère de l'Education. Toutefois, excepté pour l'Enquête sur l'industrie de 1986, aucune information n'est disponible sur la formation qui se pratique dans le secteur privé--dans les entreprises, chez les fournisseurs d'équipement, et dans des établissements privés de formation. En outre, le contexte dans lequel se déroule la formation est mal connu, de même que la manière dont les décisions en matière de formations sont liées aux autres stratégies de l'entreprise en matière d'investissement, d'innovation ou d'organisation du travail.

2. L'objectif de cette Annexe est de décrire les enquêtes qui seront entreprises pour évaluer l'impact du projet. L'Annexe comporte deux sections. La première décrit l'approche analytique, y compris les besoins en matière de données, les analyses et les résultats escomptés. La seconde est consacrée aux Termes de Référence détaillés pour les études et aborde diverses méthodes d'enquête envisageable.

A. Approche analytique

I. Vue d'ensemble du projet

3. Le Projet de Formation en cours d'emploi au Maroc vise à améliorer les qualifications de la main-d'oeuvre et augmenter la compétitivité des entreprises par le biais de quatre composantes. La première aide les entreprises, les PMI en particulier, à identifier leurs besoins en qualifications au moyen d'évaluations des besoins en matière de compétences (EBC) menées dans le cadre des Groupements Interprofessionnels d'Aide au Conseil (GIAC). La seconde encourage les entreprises à former les travailleurs soit en entreprise, soit dans des centres de formation publics ou privés en leur fournissant des incitations par le biais des Contrats Spéciaux de Formation (CSF). La troisième améliore la qualité et l'adéquation de la formation continue fournie aux entreprises par des centres de formation OFPPT sélectionnés devant être réhabilités dans le cadre du projet. Enfin, la quatrième renforce la capacité de formulation de politiques du MFP ainsi que le cadre juridique de la formation continue.

II. Besoins en données pour les évaluations d'impact du projet

4. Des types d'informations spécifiques concernant les entreprises et leurs travailleurs sont requis pour évaluer si le projet répond à ses objectifs d'amélioration des qualifications de la main-d'oeuvre et d'augmentation de la compétitivité industrielle. D'une manière générale, les types suivants d'informations sont requis :

- Premièrement, des informations sont requises sur les mesures de la performance de deux groupes -- l'un affecté par une intervention ou un ensemble de réformes, et l'autre qui ne l'est pas (le groupe de contrôle) -- pour mesurer l'impact de l'intervention. Dans le cas des entreprises, cela peut impliquer des comparaisons de la performance des entreprises qui ont mis en place un programme de formation en cours d'emploi, avec celle d'entreprises qui n'offrent pas de formation. Dans le cas des travailleurs, peuvent être comparés les salaires, heures de travail, ou la mobilité des effectifs dans des entreprises avec et sans formation.
- Deuxièmement, des informations devraient être recueillies sur les mêmes groupes d'entreprises sur un certain laps de temps. Du fait que les entreprises et leurs employés peuvent être très hétérogènes (différents), il est important que l'impact d'une intervention soit évalué en comparant les mesures de la performance avant et après l'intervention. Par conséquent, on peut examiner les changements sur un certain laps de temps dans les niveaux de productivité des entreprises qui forment (ou les salaires de leurs travailleurs) et les comparer à la performance du groupe de contrôle des entreprises qui ne forment pas (et de leurs travailleurs).
- Troisièmement, des informations sont requises concernant d'autres attributs contemporains des travailleurs et des entreprises. La performance est façonnée non seulement par la formation, mais aussi par d'autres facteurs tels que l'éducation de base, l'expérience, les antécédents familiaux des employés, ou les attributs productifs des entreprises, tels que le partenariat étranger, la technologie et les conditions du marché. En tant que tels, les impacts du programme sur les travailleurs ou les entreprises, doivent être évalués nets des effets de ces autres variables sur leur performance.
- Enfin, un échantillonnage scientifiquement sélectionné d'entreprises devrait être utilisé pour collecter des informations au niveau de l'entreprise. A défaut, l'impact du projet sur l'élargissement des efforts de formation et la compétitivité des entreprises -- un objectif clé du projet -- ne peut pas être évalué. Des petits échantillonnages non représentatifs des entreprises produiront vraisemblablement des mesures non fiables des niveaux et des tendances temporelles sur l'incidence et les résultats de la formation, et se traduiront par des études d'évaluation à la fois erronées et trompeuses.

5. Les données nécessaires pour entreprendre une étude d'évaluation de projet n'existent pas présentement au Maroc et devront être recueillies systématiquement au titre du projet. Plus précisément, des enquêtes sur les entreprises, au démarrage, à mi-parcours et à la fin du projet sont nécessaires pour suivre et examiner les impacts des GIAC dans leur appui aux

entreprises pour l'identification des besoins en qualifications et le développement de plans de formation, le rôle des CSF d'encouragement aux entreprises pour qu'elles initient ou élargissent les programmes de formation pour leurs travailleurs, et l'utilisation des services de formation en cours d'emploi fournis par les centres de formation OFPPT. Les études d'évaluation d'impact du projet -- leurs objectifs, besoins en données et approche analytique -- sont décrits ci-après.

III. Analyses des résultats des sondages

6. Les trois exemples suivants, qui sont basés sur des analyses de sondages similaires d'entreprises par la Banque mondiale, illustrent certains types d'analyses qui sont possibles avec ces sondages, et les types de questions de politique économique qui peuvent être abordés.

(a) Incidence de la formation en cours d'emploi

7. Les données peuvent être classifiées pour décrire l'incidence de la formation professionnelle en cours d'emploi au Maroc à un moment précis, ou les tendances temporelles de la formation lorsque deux ou plusieurs sondages sont effectués. Les résultats indiqueront les sources principales de formation (formation en entreprise, centres de formation publics ou privés, autres compagnies du secteur privé, etc.), les principaux types de formation fournis par différents prestataires (formation spécifique à une profession, production, ou contrôle de qualité) et les groupes de travailleurs formés. Lorsqu'il a été sélectionné scientifiquement, l'échantillon des entreprises peut être pondéré pour produire des estimations au niveau national de l'incidence de la formation, du nombre de travailleurs formés, des types de formation reçue, et des tendances temporelles de la formation.

8. Questions de politiques sectorielles : la formation en cours d'emploi est-elle généralisée ? Quels sont les employeurs qui forment leurs effectifs et ceux qui ne le font pas ? Est-ce que les défaillances du marché entravent la formation et quelle est la nature de ces défaillances ? Les entreprises marocaines sous-investissent-elles dans la formation ? Quelle est la formation encouragée par les entreprises ? Quelle est l'importance des centres publics de formation en tant que source de formation continue par rapport au secteur privé ? Les schémas de la formation ont-ils changé avec le temps ?

9. Enseignements pertinents. L'étude de la Banque mondiale portant sur cinq pays en développement concluait que : (i) les entreprises qui forment leurs effectifs ont tendance à être de grandes entreprises, étrangères ou en partenariat, et exportatrices dans des secteurs modernes et à technologie intensive ; (ii) la raison la plus importante pour une formation restreinte ou pas de formation, est que les employeurs utilisent des technologies simples exigeant peu de qualifications ; (iii) cependant les défaillances du marché sont également

importantes -- de nombreux employeurs ne forment pas leurs effectifs parce qu'ils ne savent pas comment ni quelle formation donner, qu'ils ne peuvent internaliser les avantages de la formation en raison du risque de débauchage, et qu'ils ne sont pas en mesure de financer la formation ; (iv) à quelques exceptions près (Colombie), le secteur privé -- l'entreprise elle-même, les centres privés de formation, les fournisseurs et les acheteurs -- joue un rôle relativement plus important que le secteur public à satisfaire les besoins des entreprises en formation continue dans les pays en développement.

(b) Impacts de la formation sur la productivité et les salaires

10. Les données peuvent être utilisées pour estimer les effets de la formation sur la performance des employeurs et des travailleurs. Pour les employeurs, l'effet de formation sur la productivité peut être étudié dans un cadre de fonction de production. Les fonctions de production, qui relient une mesure de productivité (valeur ajoutée) aux apports de capital (valeur de l'usine et équipement) et à la main-d'oeuvre (nombre de travailleurs, éventail des qualifications, heures de travail) peuvent être élargies pour inclure les apports en formation, pour estimer les effets de la productivité par source et type de formation. De même, des modèles peuvent être employés pour estimer les effets de la formation sur les niveaux de salaires ou la probabilité de renouvellement, pour différents groupes de travailleurs et par type et source de formation.

11. Questions de politiques sectorielles : la formation améliore-t-elle la productivité au niveau de l'entreprise ? Quels sont les types et les sources de formation qui sont les plus efficaces en termes de leur effets sur la productivité ? Les effets de la formation sur la productivité sont-ils similaires aux effets de la formation sur les salaires par type de formation ou pour différents groupes de travailleurs ? Qui paie le coût de la formation ?

12. Enseignements pertinents : L'étude de la Banque mondiale trouve des preuves que : (i) la formation a un impact positif important sur la productivité ; (ii) l'impact sur la productivité de la formation au sein de l'entreprise tend à être plus grand lorsque la formation assurée par des formateurs extérieurs ; (iii) alors que la formation destinée aux travailleurs qualifiés a un impact important sur la productivité, celle destinée aux travailleurs non qualifiés n'a pas un impact mesurable sur la productivité ; (iv) l'impact de la formation sur la productivité est actuellement plus élevé auprès de petites entreprises où peu d'employeurs forment leurs effectifs qu'auprès de grosses entreprises qui presque toutes assurent la formation de leurs effectifs ; (v) les effets de la formation sur les salaires ressemblent aux effets de la formation sur la productivité -- il y a des effets importants de la formation sur les salaires des travailleurs qualifiés et non sur les salaires des travailleurs non qualifiés ; et (vi) les effets sur les salaires des investissements de l'employeur dans la formation des travailleurs sont en gros comparables aux effets sur les salaires des investissements dans les technologies nouvelles.

(c) Evolution de la formation et la productivité avec le temps

13. Il est essentiel de suivre le même échantillonnage d'entreprises car l'incidence de la formation, de la productivité et des salaires peut évoluer avec le temps pour des raisons qui ne sont pas liées au projet. Par conséquent, dans l'évaluation de programmes, des modèles devraient être estimés pour expliquer les changements avec le temps, de ces variables, en vérifiant les changements dans les autres déterminants de la formation, et de la croissance de la productivité et des salaires. La disponibilité de données de panel sur les mêmes entreprises est importante pour une autre raison, à savoir l'hétérogénéité des entreprises. Etant donné que les entreprises et les travailleurs ont des attributs de productivité très différents, leurs niveaux de productivité à un moment donné peuvent largement varier. En tant que tel, le fait de comparer les niveaux de productivité d'entreprises qui assurent une formation et d'entreprises qui n'en assurent pas, peut être trompeur. Pour identifier l'impact de l'introduction d'un programme de formation, celle-ci devrait être liée aux évolutions qui se produisent avec le temps dans les niveaux de productivité.

14. L'étude d'évaluation du programme CIMO du Mexique de formation et assistance technique aux PMI en est un exemple. Dans le cadre de l'évaluation, un groupe de PMI qui avait reçu une formation subventionnée -- le groupe pilote -- a été suivi sur une période de trois ans et leur performance a été comparée à celle d'un groupe de contrôle de PMI qui n'avaient pas participé au programme CIMO. Une simple comparaison des deux groupes, le pilote et le contrôle, à la fin de la période de trois ans, n'a pas montré de différences dans leur performance (une vaste série de mesures de résultats a été prise en considération). Cependant, les entreprises du groupe pilote avaient tendance à avoir une productivité plus faible avant de participer au programme CIMO. Lorsque les résultats ont été mesurés en termes de changements dans la productivité avec le temps, le groupe pilote a montré des améliorations supérieures de performance avec le différentiel de productivité du groupe de contrôle étant devenu plus étroit ou entièrement éliminé.

B. Termes de Référence

I. Objectifs

15. Les objectifs sont de (i) développer des banques de données au niveau de l'entreprise pour suivre les changements qui se produisent avec le temps sur l'incidence de la formation en cours d'emploi ; (ii) analyser les motivations des entreprises pour former leurs employés, les contraintes auxquelles elles se heurtent pour identifier les besoins en matière de capacités et pour développer des programmes de formation continue, et les effets de la formation sur la croissance de la productivité et la compétitivité ; et (iii) évaluer l'efficacité des politiques de formation, les EDC réalisées par les GIAC et les CSF pour encourager la formation en cours d'emploi, en particulier au sein des PMI -- et, au gré des besoins, recommander des politiques visant à améliorer le système de formation au Maroc.

II. Sondages

16. Les sondages ont pour but de développer une vaste base d'informations au niveau des entreprises sur la formation et les activités productives d'un échantillonnage d'entreprises. Le même échantillon devrait être suivi au fil des années, de préférence en 1996 au démarrage du projet afin d'avoir un point de référence, et ensuite à deux ans d'intervalle, en 1998 et 2000, de façon à ce que l'évaluation des politiques de formation et le soutien aux PMI puissent être entrepris et que les politiques soient adaptées aux progrès du projet. Les informations au niveau des entreprises seraient rassemblées dans cinq domaines généraux :

- (i) Production : niveau de production et de ventes ; exportations; produits principaux ; propriété nationale et étrangère ; valeur des appareils et équipements ; degré d'automatisation ; total des apports de main-d'oeuvre et heures ; intrants intermédiaires et énergie ; et utilisation de la capacité ; liens verticaux et horizontaux avec d'autres entreprises ; contraintes à la production.
- (ii) Emploi : niveau actuel et changements dans l'emploi sur les deux dernières années ; structure de l'emploi par niveau de qualification comprenant dirigeants, ingénieurs, techniciens, agents de production qualifiés et non qualifiés, ventes ; composition par sexe de la main-d'oeuvre ; moyenne des années d'étude par niveau de qualification ; taux de renouvellement de la main-d'oeuvre ; politiques de recrutement et problèmes d'embauche et de rétention de l'emploi.
- (iii) Rémunération : salaire moyen par occupation et par sexe ; structure de la rémunération y compris salaires et appointements, primes, allocations, indemnité de licenciement.
- (iv) Formation : infrastructure de formation et formateurs ; formation informelle et formation formelle ; nombre de travailleurs formés ; nombre d'heures et lieu de la formation, par niveau de qualification, dans des programmes de formation de l'entreprise et de pourvoyeurs extérieurs de formation tels que les centres publics de formation de l'OFPPT, les instituts privés de formation, les fournisseurs d'équipement, et les partenaires étrangers des entreprises. Egalement, questions de politiques sectorielles portant sur le remboursement de la taxe de la formation professionnelle, l'utilisation par l'entreprise de programmes spécifiques de formation et assistance, et contraintes à la formation.
- (v) Technologie : dépenses pour acquisition de technologie, licences de procédés techniques ; recherche et développement ; méthodes de contrôle de qualité ; plans de nouvelles dépenses d'équipement ; problèmes et contraintes liés à l'amélioration de la technologie et de la productivité.

III. Stratégies de sondage

17. Il y a trois stratégies alternatives de sondage. Il faudrait considérer le pour et le contre relatif de chacune d'entre elles et identifier une stratégie (ou combinaison de stratégies) de sondage.

(1) Faire remplir un questionnaire détaillé à un échantillonnage d'entreprises sélectionné scientifiquement et en suivre les progrès sur une certaine période. Cette approche peut nécessiter une assistance pour développer une structure d'échantillonnage (liste des noms des entreprises, adresses, personne à contacter et numéros de téléphone/télécopie) et des pondérations qui permettront aux résultats du sondage d'être représentatifs au niveau national. L'échantillonnage serait vraisemblablement stratifié par taille des entreprises en raison du grand nombre de PMI par rapport aux grandes entreprises. A des fins analytiques, l'échantillonnage devrait comprendre un minimum de 500 entreprises. Les sondages marocains peuvent s'inspirer de plusieurs instruments de sondage rendus opérationnels par la Banque mondiale dans des projets similaires de ressources humaines dans d'autres pays. Le sondage peut être réalisé soit par l'office national de statistique ou par une entreprise de sondage privée, qui généralement pourra compléter l'exercice de manière plus ponctuelle.

(2) S'inspirer de sondages annuels existants des entreprises et ajouter un module supplémentaire de questions clés. De nombreuses agences statistiques nationales, y compris au Maroc, possèdent déjà des sondages d'entreprises représentatives au niveau national sur une base annuelle et continue. Ces sondages mettent en lumière de nombreuses questions quantitatives mentionnées plus haut, telles que différentes caractéristiques des entreprises, industrie, production et intrants, valeur comptable des appareils, exportations, structure du capital, emploi et composition, salaires et rémunérations, etc. Les informations complémentaires -- formation, technologies et variables liées aux politiques -- peuvent être mises en lumière en ajoutant un petit module à l'instrument de sondage de l'agence de statistique. Le fait que le module couvre tout ou partie de l'échantillonnage des entreprises dépendra du budget du projet et des ressources de l'agence de statistique chargée du sondage.

(3) Utiliser les archives administratives et réaliser des sondages périodiques des entreprises. Les archives administratives de la taxe à la formation professionnelle (TFP) constituent une source potentielle importante d'informations. La possibilité de créer une base de données à partir des archives administratives de la TFP dépend en partie de la manière dont cette information est actuellement recueillie, et en partie de la volonté du Gouvernement marocain à restructurer son système d'archives administratives de la TFP. Les entreprises qui contribuent à la TFP pourraient être tenues de fournir à l'agence administrative de l'OFPPT une information restreinte sur les caractéristiques de l'entreprise, ses pratiques de recrutement, salaires, contributions à la TFP, méthodes de formation et nombre et type de travailleurs formés, selon le cas. Ces archives fournissent non seulement une information sur l'univers des entreprises contribuant à la TFP, mais également la structure d'échantillonnage nécessaire pour réaliser des sondages périodiques plus détaillés des entreprises qui

soumettent des demandes de remboursement pour des activités de formation ainsi que des entreprises qui contribuent mais qui ne forment pas leurs effectifs.

Pour le Maroc, la deuxième approche possède plusieurs avantages :

- Elle économise les coûts fixes très lourds de la réalisation d'un sondage (développer la structure de l'échantillonnage, former les recenseurs, etc.), surtout dans le cas d'un sondage qui doit être répété, en utilisant l'infrastructure de sondage existante du Ministère de l'Industrie et en tirant profit de sa longue expérience avec les entreprises en matière de sondage.
- Elle produit immédiatement un volume important d'informations chronologiques sur les mêmes entreprises. Cette information est importante, non seulement pour caractériser la croissance et la productivité antérieures des entreprises, qui façonnent leurs incitations à la formation, mais aussi pour étudier les impacts économiques futurs de la formation en cours d'emploi.
- Elle accélère les études d'évaluation d'impact étant donné que les questions sur la formation étaient comprises dans le sondage industriel du début des années 1990. Ces questions antérieures de formation peuvent être utilisées pour établir une référence de formation pour les nouveaux sondages à entreprendre dans le cadre du projet, et pour entamer des analyses exploratoires de l'impact de la formation sur la productivité au niveau de l'entreprise pendant que le nouveau sondage est en cours d'exécution.
- Enfin, elle fournit aux décideurs des données importantes pour les études de compétitivité. Outre les données relatives à la formation, les sondages plus développés collecteront, pour un vaste échantillonnage d'entreprises représentatives au niveau national, des données sur l'emploi de la technologie dans les entreprises, les dépenses de recherche-développement, l'utilisation de méthodes de contrôle de qualité, les exportations, et les liens entre les entreprises qui non seulement façonnent leurs besoins en capacités et en formation, mais aussi la croissance de leur productivité.

IV. Analyse et évaluation

18. Plusieurs types d'analyses et d'évaluations seront réalisées en rassemblant les informations au niveau de l'entreprise dans cinq grands domaines généraux :

- Les analystes devraient suivre et mesurer la portée et les changements sur une période de temps de l'incidence de la formation continue, des différentes sources de formation -- formation en entreprise, et formation fournie par les différents centres publics de formation de l'OFPPT, y compris les centres d'excellence, par les instituts de formation privés et par les fournisseurs et acheteurs d'équipement -- par secteur industriel et par taille de l'entreprise, particulièrement les PMI qui n'offrent aux travailleurs que peu ou pas de formation.

- Les analystes devraient examiner les motivations des employeurs à former leurs travailleurs, s'ils ont ou non des plans de formation, les études des besoins en qualifications faites par les GIAC et l'utilité de ces études, la demande de qualifications engendrées par l'évolution de la technologie, les exportations et l'accroissement de la compétition internationale, ainsi que les contraintes auxquelles les entreprises se heurtent pour développer des programmes de formation continue. Ces analyses seraient utilisées pour établir ou modifier des politiques destinées à soutenir les efforts d'amélioration de la formation et la productivité des entreprises.
- Les analystes devraient évaluer les effets de la formation continue sur des résultats alternatifs pour les entreprises et les travailleurs. Pour les entreprises, les avantages comprennent la croissance de la productivité, une compétitivité accrue, les exportations, la diminution du rebut, des améliorations du contrôle de qualité, rétention de l'emploi, etc. Pour les travailleurs, les avantages de la formation continue comprennent des salaires et rémunérations plus élevés, des primes, une amélioration de la sécurité de l'emploi, et une plus grande stabilité de l'emploi.
- Les analystes devraient évaluer l'efficacité de la TFP en tant qu'instrument d'encouragement de la formation continue, particulièrement auprès des PMI, en suivant leurs efforts de formation et les remboursements du fonds de formation. Des réponses claires à l'exploitation de la TFP peuvent également être utilisées pour simplifier les procédures administratives, identifier et développer de nouveaux "produits de formation", et disséminer au sein des entreprises les méthodes les plus performantes de formation en cours d'emploi et de ses avantages pour les employeurs et les travailleurs.

Analyse économique

1. L'objectif des analyses économiques suivantes pour le Troisième Projet de Développement du Secteur Privé est principalement de mesurer l'impact des activités de formation en cours d'emploi (au coeur du projet) sur la valeur ajoutée des entreprises et les salaires des travailleurs. Sur la base des conclusions de ces analyses les sections suivantes examinent (i) le taux de rentabilité du projet, (ii) une conception de projet alternative, et (iii) l'impact fiscal du projet.

A. - Impact de la formation en cours d'emploi sur les entreprises et les travailleurs

2. Les données sont tirées des Enquêtes Industrielles marocaines de 1986 et 1990. Chaque enquête posait des questions détaillées aux entreprises du secteur manufacturier sur les ventes, le chiffre d'affaires, la production, les exportations, les effectifs et les éléments de valeur ajoutée. L'enquête de 1986 comprenait des questions supplémentaires sur la formation continue : le nombre d'employés formés ; le nombre de mois de formation ; et le coût de la formation en milliers de dirhams. Celle de 1990 posait des questions sur le capital de l'entreprise. Nous avons converti toutes les valeurs nominales en dirhams de 1993 pour les besoins du rapport.

3. Toute entreprise ayant indiqué un nombre d'employés formés différent de zéro a été classée parmi les entreprises qui avaient assuré une formation en 1986. Cent-quatre-vingt-quinze entreprises sur 4.354 ont été rangées dans cette catégorie. Leurs caractéristiques sont résumées au Tableau 1.

Tableau 1 : Caractéristiques des entreprises par décision de formation
(en milliers de DH 1993)

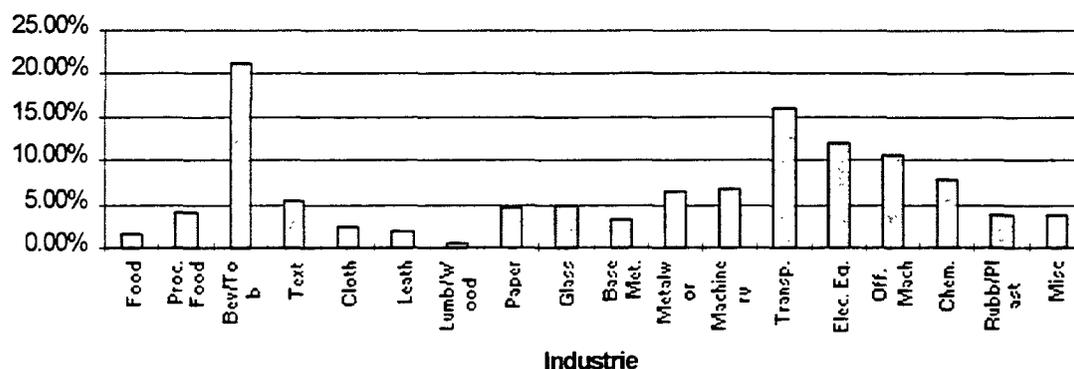
| Caractéristiques moyennes | 1986 | | 1990 | |
|--|-----------|------------------|-------------------|--------------------------|
| | Formation | Pas de formation | Formation en 1986 | Pas de formation en 1986 |
| Production | 127.813 | 16.379 | 159.432 | 21.682 |
| Investissement | 7.763 | 939 | 11.207 | 1.082 |
| Effectifs | 254 | 46 | 281 | 57 |
| Masse salariale | 13.645 | 1.582 | 16.821 | 2.229 |
| Personnel temporaire (jours) | 17.407 | 2.500 | 16.973 | 4.243 |
| Exportations (f.o.b.) (10.000 DH 1993) | 14.792 | 3.622 | 26.366 | 5.769,7 |
| Chiffre d'affaires | 141.254 | 16.877 | 185.868 | 22.786 |
| Valeur ajoutée | 36.612 | 2.717 | 659.793 | 4.353 |
| Salaire moyen | 43,58 | 21,36 | 51,94 | 32,46 |
| Nombre d'entreprises | 195 | 4.159 | 186 | 3.567 |

Il ressort manifestement de ce tableau que les entreprises qui assurent une formation sont des grandes entreprises qui emploient plus de personnel, exportent davantage et avaient, en 1986, une masse salariale plus de deux fois supérieure à celle des entreprises qui n'assurent aucune formation. Cette situation se retrouve dans d'autres pays : les grandes entreprises forment davantage leur personnel que les entreprises de plus petite taille, et leurs employés sont mieux payés. Elles ont également de meilleures chances de survie : une comparaison entre les enquêtes des années 1986 et 1990 montre que sur dix entreprises ayant assuré une formation en 1986, neuf existaient encore sept ans plus tard, contre trois entreprises sur quatre pour celles n'assurant pas de formation (bien qu'il y ait une corrélation étroite avec le fait que les entreprises qui assurent une formation sont de taille nettement supérieure).

4. Il y a de nombreuses raisons pour lesquelles les entreprises n'assurent pas de formation, souvent liées à la taille de l'entreprise. L'une de ces raisons est le manque d'informations sur la rentabilité de la formation et où former les employés. Les petites entreprises ont plus difficilement accès à ce genre d'information que les grandes entreprises. Une autre raison est l'existence d'économies d'échelle dans la formation et, pour les petites entreprises qui veulent former un ou deux employés, le coût est prohibitif. Le troisième problème tient à ce que les entreprises ne profitent pas de tous les avantages de la formation : par sa nature même, la formation est assimilée par l'employé et, lorsque celui-ci quitte l'entreprise, il emporte avec lui l'acquis qu'elle représente.

5. L'incidence de la formation varie fortement d'un secteur d'activité à un autre, comme l'indique le Graphique 1 : les entreprises dans le secteur des boissons et du tabac sont les plus nombreuses à assurer une formation (21 % des entreprises) et près de 2 % de leurs employés suivent un programme de formation. Dans les autres secteurs, les entreprises ont nettement moins tendance à investir dans la formation, en particulier dans l'industrie textile, l'habillement, le caoutchouc, les produits en plastique et les produits alimentaires. Le graphique ci-après présente une ventilation plus détaillée.

Incidence de la formation par secteur d'activité



Graphique 1

6. Ces variations de l'incidence de la formation posent la question des déterminants de la formation. Des études réalisées dans d'autres pays montrent que les besoins de formation sont déterminés par des facteurs très similaires : les entreprises plus anciennes assurent plus souvent une formation, de même que celles qui exportent et qui emploient davantage de personnel qualifié. Nous avons déjà constaté que les entreprises marocaines ressemblent à celles des autres pays en ceci que les grandes entreprises assurent plus souvent une formation que les entreprises moins importantes — le Tableau 2 montre qu'il y a une similarité dans l'orientation, sinon dans l'ordre de grandeur, des déterminants de la formation au Maroc et dans les autres pays. Cela pose deux questions qui renvoient à l'observation faite au paragraphe 2.

Tableau 2 : Déterminants de la formation : comparaison internationale

| | Maroc | Colombie | Indonésie | Malaisie | Mexique | Taiwan |
|--|------------------|-----------------|-----------------|------------------|-----------------|------------------|
| Petites entreprises (16-100 employés) | .56* (.10) | .50 (.22) | - | .36* (.18) | .80* (.08) | .50* (.04) |
| Entreprises moyennes (101-250 employés) | .93* (.13) | 1.18 (.25) | - | .94* (.18) | 1.12* (.08) | .69* (.06) |
| Grandes entreprises (plus de 250 employés) | 1.46* (.14) | .84 (.30) | .42 (.27) | 1.45* (.19) | 1.26* (.09) | .68* (.07) |
| Exportations | .10 (.08) | .37 (.16) | .06 (.05) | .03 (.07) | .13* (.05) | .26* (.03) |
| Age de l'entreprise | .02* (.002) | -.006 (.004) | -.006 (.007) | -.005 (.003) | .001 (.001) | .004* (.002) |
| Proportion d'employés qualifiés | .12 (.11) | .245 (.49) | -.07 (1.40) | 1.74* (.26) | .14 (.14) | .37* (.07) |
| Constante | - 2.77* (.11) | -.88 (.343) | .99 (.89) | - 1.81* (.33) | - 1.78 (.14) | - 2.90* (.07) |
| Log. (vraisemblance) | - 667.3 | - 250.81 | - 98.5 | -1.133.4 | - 2.971.97 | - 4.617.93 |

Autres variables prises en compte dans d'autres pays : nombre d'installations ; personnel féminin ; R&D : participation étrangère au capital ; valeur de l'équipement automatique ; syndicalisation.

Source : Enquêtes sur les industries marocaines, 1990; Tan et Batra (1995) p. 39-43.

* significatif à 5 %
erreurs types entre parenthèses.

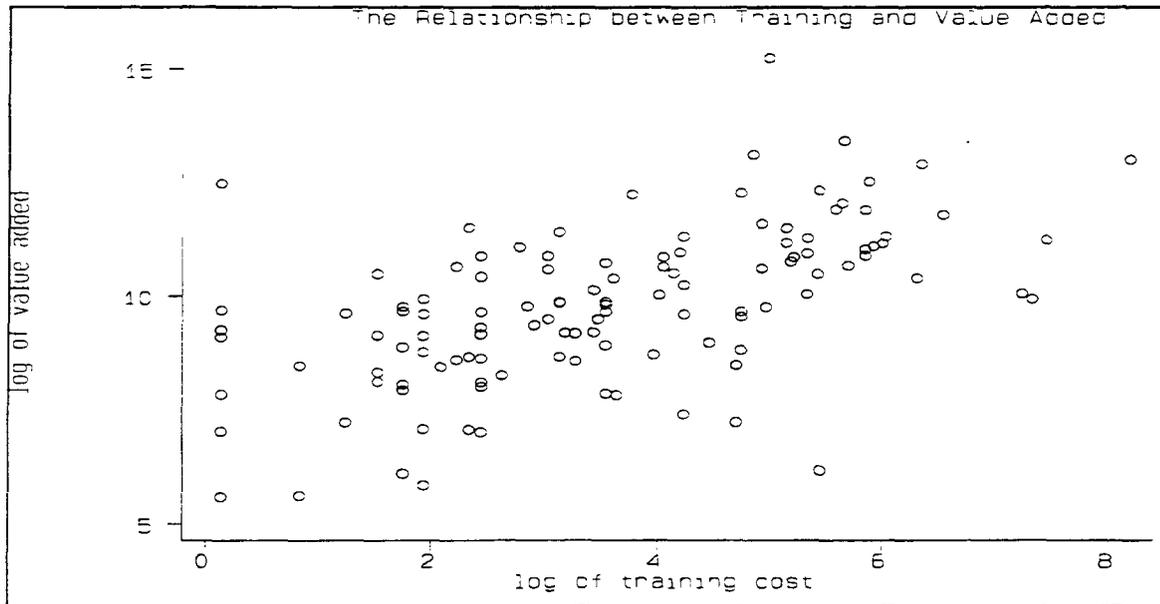
7. D'après les descriptions générales présentées au Tableau 1, les entreprises qui assurent une formation sont plus productives et paient davantage leur personnel que les autres. Il n'est cependant pas certain que ce soit uniquement lié à la formation : d'autres facteurs (tels que la taille et l'utilisation de méthodes capitalistiques) peuvent également contribuer à ces différences. C'est pourquoi nous avons estimé une fonction de production type pour les entreprises marocaines en nous basant sur les chiffres de 1990 pour le capital social, la valeur ajoutée, les effectifs et les exportations. Nous avons établi un indicateur pour représenter les méthodes de formation en vigueur à l'aide des données de 1986 de manière à indiquer si une entreprise a formé ou non des employés. Nous neutralisons également les différences entre les branches d'activité en introduisant des effets fixes du secteur, et nous estimons la relation en utilisant la correction de White pour les erreurs d'hétéroscédasticité. Les résultats figurent au Tableau 3¹ et sont comparés à ceux des autres pays.

8. Il ressort de notre analyse que, si l'on tient compte des autres facteurs observables, les entreprises qui assurent une formation ont une valeur ajoutée de 37 % plus élevée que celles qui n'assurent aucune formation. Ce chiffre est peut-être excessif dans la mesure où l'on ne dispose pas de données sur les travaux de recherche-développement et le transfert de technologie des entreprises, mais cela correspond aux estimations obtenues pour d'autres pays — où l'accroissement de la valeur ajoutée atteint jusqu'à 44 % dans le groupe de comparaison utilisé ici.

9. L'ampleur de l'effet de la formation n'est pas surprenant. Vu le faible nombre d'entreprises qui assurent une formation, il existe probablement de sérieux obstacles à la formation dans le pays, et les entreprises qui assurent une formation doivent obtenir un bon rendement sur l'investissement qu'elle représente. Nous avons obtenu des données sur les dépenses de formation, ce qui nous permet de montrer, sous forme de graphique, le lien existant entre ces dépenses et la valeur ajoutée au Graphique 2.

¹ Étant donné que très peu de micro-entreprises assurent une formation, nous les avons regroupées avec les petites entreprises. Ce groupe est la catégorie omise.

Rapport entre la formation et la valeur ajoutée



Graphique 2

10. Nous avons estimé ce lien en utilisant une méthode basée sur la fonction de production. L'estimation du lien entre les dépenses de formation et la valeur ajoutée a posé plusieurs problèmes de mesure. Tout d'abord, il est bien connu que les autres bases de données contiennent peu d'éléments sur les dépenses de formation et, bien que les données considérées ici ne posent aucun problème à notre connaissance, il convient d'interpréter les résultats avec prudence. Ensuite, 120 entreprises seulement ont indiqué leurs dépenses de formation. Nous avons calculé leurs dépenses moyennes de formation par employé (10.920 DH) et imputé ce chiffre aux 66 entreprises ayant indiqué qu'elles avaient formé des employés, mais sans préciser le coût de cette formation.

11. La méthode d'estimation a également posé des problèmes techniques. On ne peut pas raisonnablement supposer que les dépenses de formation ont le même poids dans l'équation de la production que les dépenses d'équipement et de main-d'oeuvre. En d'autres termes, une fonction de production Cobb-Douglas suppose implicitement que, si les dépenses d'équipement ou de main-d'oeuvre sont égales à zéro, la production et la valeur ajoutée sont également nulles. En revanche, des dépenses de formation nulles n'entraînent pas nécessairement une production nulle. Nous avons donc indiqué les dépenses de formation en dirhams de 1993 et inclus cette variable directement dans le rapport de production². Le

² La fonction est spécifiée comme suit :

$$VA = L^\alpha K^\beta e^{\delta TE}$$

c'est-à-dire sous forme logarithmique :

$$\ln(VA) = \alpha \ln(L) + \beta \ln(K) + \delta TE$$

α , β et δ étant les élasticités respectives de la main-d'oeuvre, de l'équipement et de la formation.

coefficient doit être interprété comme l'effet d'un accroissement de 1.000 dirhams sur le lóg. de la valeur ajoutée. Étant donné que l'effet de la formation varie probablement selon la taille de l'entreprise, nous tenons compte de l'interaction entre les dépenses de formation et la taille de l'entreprise.

12. Les résultats sont indiqués au Tableau 3. Il est clair que les dépenses de formation augmentent la valeur ajoutée, même compte tenu des effectifs et du capital social. Le coefficient 0,0069 signifie que, pour un accroissement de 1.000 dirhams des dépenses de formation, la valeur ajoutée dans les plus petites entreprises augmente de 0,0069 %. Sachant que la valeur ajoutée moyenne des entreprises de cette catégorie est égale à 434.000 dirhams, une entreprise qui investit 1.000 dirhams dans la formation verra sa valeur ajoutée augmenter la première année de quelque 299 dirhams. De même, l'effet combiné (y compris l'effet d'interaction) pour la catégorie supérieure est égal à 0,0008 % et la valeur ajoutée médiane pour cette classe d'entreprises atteint 6.455.000 dirhams. Par conséquent, bien que l'effet soit moins important en pourcentage, le résultat en valeur absolue est plus important : 516 dirhams la première année pour un investissement de 1.000 dirhams dans la formation. Le rendement de l'investissement est le plus élevé dans le cas des grandes entreprises : leur valeur ajoutée médiane est de 27.173.000 dirhams, avec un rendement de 815 dirhams sur un investissement de 1.000 dirhams dans la formation.

13. On a plusieurs raisons de penser que la formation dans les entreprises marocaines a souffert d'une défaillance du marché. Tout d'abord, l'incidence de la formation est beaucoup plus faible que dans d'autres pays (voir Tableau 2 dans le rapport principal). Cela laisse à penser que les entreprises marocaines se heurtent à des obstacles différents de ceux qui existent dans les autres pays. Ensuite, il y a un parallèle entre la moindre incidence de la formation dans les petites entreprises et les causes du mauvais fonctionnement du marché. Les petites entreprises ont moins facilement accès que les grandes aux informations sur les types, la qualité et les moyens de formation disponibles. Elles ont également des problèmes d'économies d'échelle : le coût fixe de la formation est réparti sur moins d'employés. Un autre facteur à l'origine de la défaillance du marché est le fait que les entreprises risquent de perdre les employés formés, ce qui réduit à néant le rendement de l'investissement effectué dans le capital humain. Cette perte de ressources humaines est beaucoup moins probable dans les grandes entreprises, qui ont généralement des mécanismes internes bien établis pour conserver leurs employés. La rotation du personnel est effectivement moindre dans les grandes entreprises que dans les PME. Enfin, si les entreprises sont rationnelles, il faut que le rendement du capital humain et celui du capital physique soient égaux. Il y a peu de chances que ce soit le cas, comme l'indique au Tableau 4 ci-après le taux de rentabilité interne très élevé. Là encore, cela suggère une défaillance du marché.

14. La rentabilité de la formation est très élevée dans les grandes entreprises pour plusieurs raisons. Certaines sont d'ordre technique (erreur de mesure, par exemple), et d'autres sont liées aux différences entre les grandes entreprises quant à la capacité d'obtenir une formation de qualité, ou de combiner la formation avec la recherche-développement.

Cette dernière ne figure pas dans nos données, mais elle est clairement en rapport étroit avec la rentabilité de la formation.

| Tableau 3 : Fonction de production avec mesure du coût de formation 1/ | |
|---|----------------------------------|
| | log. de la valeur ajoutée |
| log. (capital) | ,31* (,01) |
| log. (main-d'oeuvre) | ,84* (,02) |
| âge de l'entreprise | ,02* (,001) |
| exportations | ,08* (,03) |
| dépenses de formation (DF) petites entreprises | ,0069* (,002) |
| DF moyennes entreprises* | -,0061* (,039) |
| DF grandes entreprises* | -,0066* (,009) |
| constante | 1,85* (,10) |
| R2 | ,79 |
| effets fixes sur la taille de l'entreprise; erreurs types entre parenthèses; | |
| * coefficient significatif au seuil de 5 %. | |
| 1/DF moyennes et grandes entreprises sont des variables fictives. | |

15. Bien que le Tableau 3 indique un rendement positif de l'investissement dans la formation, il est intéressant d'en estimer l'ordre de grandeur. Il est à prévoir que la valeur ajoutée continue à augmenter pendant plusieurs années du fait que les employés formés utilisent les connaissances qu'ils ont acquises dans leurs tâches courantes, et parce qu'ils transmettent leurs connaissances à d'autres employés de l'entreprise. On peut poser toutes sortes d'hypothèses sur le nombre de périodes pendant lesquelles cet accroissement se poursuit et le rythme auquel il diminue. Le Tableau 4 fournit des estimations du taux de rentabilité interne de l'investissement initial dans la formation suivant différentes hypothèses quant à la durée de l'impact et au rythme de diminution probable. Nous avons utilisé la valeur ajoutée médiane des entreprises dans chaque catégorie pour estimer ce rapport.

| Rythme de diminution | Petites et micro-entreprises | | Entreprises moyennes | | Grandes entreprises | |
|----------------------|------------------------------|--------|----------------------|--------|---------------------|--------|
| | 5 ans | 30 ans | 5 ans | 30 ans | 5 ans | 30 ans |
| 0 | 15 | 30 | 41 | 67 | 70 | 75 |
| 2 | 14 | 28 | 39 | 65 | 68 | 73 |
| 4 | 12 | 26 | 37 | 63 | 66 | 71 |
| 6 | 11 | 24 | 35 | 61 | 63 | 69 |
| 8 | 10 | 23 | 33 | 60 | 61 | 68 |

16. Si l'on examine la première case dans chaque catégorie, le rendement de la valeur ajoutée est égal à 15 % pour les petites et micro-entreprises (sur la base de leur valeur ajoutée médiane). Ce chiffre est sensiblement supérieur pour les entreprises moyennes (41 %), et encore plus élevé pour les grandes entreprises (70 %). Il faut interpréter ces taux de rentabilité avec prudence, en particulier pour les grandes entreprises. Contrairement à d'autres séries de données, nous ne possédons aucune mesure sur les dépenses de recherche-développement des entreprises, ni sur l'importance du transfert de technologie. Vu qu'il existe probablement une corrélation étroite entre cette variable et les dépenses de formation dans les grandes entreprises, le taux de rentabilité de ce groupe est sans doute surestimé.

17. Nous avons répété l'estimation avec des méthodes intensives pour déterminer l'effet de la formation sur la productivité et les salaires. Comme on le voit au Tableau 5, la formation augmente la productivité de 33 % et le salaire moyen de 28 %.

| | log. (productivité) | log. (salaire moyen) |
|---|---------------------|----------------------|
| log. (ratio capital/main-d'oeuvre) | ,32 (,01) | ,18 (,01) |
| âge de l'entreprise | ,01 (,001) | ,02 (,0008) |
| exportations | ,27 (,04) | ,22 (,03) |
| formation | ,33 (,06) | ,28 (,05) |
| entreprises moyennes (100-250 employés) | ,16 (,04) | ,20 (,03) |
| grandes entreprises (plus de 250 employés) | ,18 (,05) | ,17 (,04) |
| R2 | ,39 | ,34 |

2/ on a utilisé une variable fictive pour la formation (toutes entreprises confondues), ainsi que pour les entreprises moyennes et les grandes entreprises.

18. Cela nous a permis de vérifier le taux de rentabilité interne estimé au Tableau 4 en utilisant un « raccourci ». Comme indiqué par Tan et Mingat (1988), le taux de rentabilité interne peut aussi être calculé avec l'équation :

$$r = [E(T)-E(U)] / \{n \cdot E(U)+C\}$$

où E(T) représente le salaire des employés qui ont reçu une formation, E(U) le salaire des autres employés, n la durée de la formation et C son coût. D'après nos calculs, si la formation augmente le salaire moyen des employés des entreprises qui n'assurent pas de formation de 28 % et que le coût de cette formation est égal à 10.920 dirhams, on obtient un taux de rentabilité de 42 % avec ce raccourci, chiffre très voisin des estimations obtenues par la méthode plus complexe.

B - Taux de rentabilité pour le Projet et Analyses de sensibilité

19. Le projet engendre, d'importants avantages économiques à la fois pour les entreprises et pour l'État. Le taux de rentabilité interne (TRI) du projet est estimé à 25 % et le calcul est résumé au Tableau 6 ci-dessous. Les hypothèses suivantes ont été utilisées pour calculer les coûts et bénéfices du projet :

- Les coûts comprennent toutes les dépenses d'investissement, les coûts de formation, l'assistance technique, l'équipement, les travaux, et les aléas pour imprévus financiers et matériels.
- Les coûts marginaux de fonctionnement pour les GIAC sont déjà incorporés aux coûts du projet. Il n'y a pas de coûts marginaux de fonctionnement pour les deuxième, troisième et quatrième composantes du projet du fait qu'elles ne génèrent pas de dépenses ordinaires additionnelles au niveau des salaires ou de l'entretien de l'équipement et des bâtiments.
- Trois types de bénéfices ont été envisagés. Premièrement, les conclusions résumées au par. 11 ci-dessus montrent que l'augmentation de la valeur ajoutée de l'entreprise résultant des activités de formation financées par la deuxième composante du projet (CSF) peut être estimée. L'estimation est réalisée selon l'hypothèse que toutes les entreprises sont de taille moyenne et que l'impact de la formation se poursuit pendant cinq ans sans diminution. Ainsi, l'entreprise type devrait enregistrer pendant cinq ans une hausse de la valeur ajoutée de quelque 516 DH pour une dépense initiale de 1.000 DH consacrée aux activités de formation.
- Deuxièmement, étant donné que le projet ne crée pas une capacité additionnelle de formation initiale, le taux de rentabilité de la formation avant emploi dans les centres d'excellence n'est pas considéré comme un bénéfice, et le coût d'opportunité des travailleurs au cours de la période de formation n'est pas inclus

en tant que coût. Toutefois, vu que dans l'optique du projet les centres d'excellence seront mieux adaptés aux besoins de formation des entreprises et qu'ils disposeront de formateurs hautement qualifiés et d'un équipement moderne, ils seront mieux en mesure de répondre plus rapidement et d'une manière plus efficace à l'évolution des besoins du marché du travail que dans le contexte actuel. Nous nous basons dès lors sur l'hypothèse que la période moyenne consacrée à la recherche d'un emploi des diplômés des centres d'excellence serait réduite de 10,5 à 3 mois. Environ 5.000 étudiants seraient diplômés chaque année par les 36 centres d'excellence et pourraient gagner en moyenne 2.050 dollars EU par an. La diminution opérée au niveau de la période de temps consacrée à la recherche d'un emploi est estimée à 6,5 millions de dollars EU par an.

- Enfin, le dernier avantage se situe au niveau des ressources générées par les centres d'excellence provenant de la vente des services de formation et de conseil aux entreprises (Compte Hors Budget - CHB). Ce bénéfice est estimé à un minimum de 1,3 million de \$EU par an pour les centres d'excellence.
- La valeur en dollars EU de ces coûts et bénéfices a été estimée en prix constants de 1994, sur la base d'un taux de change de 8,3 DH pour 1 \$EU. Le nombre de périodes considérées est de 15 ans.

20. D'autres bénéfices, non inclus, seraient dérivés du nombre de travailleurs inscrits aux cours du soir (passant de 4.000 en 1994 à au moins 12.000 après cinq ans), et de la hausse des salaires des diplômés suite à l'amélioration vraisemblable de la qualité de leur travail et à l'adéquation de la formation reçue dans les centres d'excellence. En outre, l'hypothèse a été retenue que les dépenses de formation financées par le programme de CSF s'arrêteront après trois ans, alors qu'elles sont supposées augmenter après la promulgation de la loi sur la formation en cours d'emploi, ce qui entraînera un TRI encore plus élevé par le biais de la réallocation du produit de la TFP du financement de la formation avant emploi au financement de la formation en cours d'emploi, dont la rentabilité est nettement plus élevée. Cette dernière hypothèse conservatrice se justifie par le risque institutionnel qu'implique le processus de préparation et de mise en oeuvre de la loi.

**Tableau 6 : Taux de Rentabilité interne
(milliers de dollars EU - prix 1994)**

| Année | Dépenses d'investissement | Bénéfice 1 (CSF) | Bénéfice 2 (CHB) | Bénéfice 3 (Réduction du temps consacré à la recherche d'un emploi) | Total Bénéfices | Bénéfices nets |
|------------|---------------------------|------------------|------------------|---|-----------------|----------------|
| 1997 | 23.760 | 4.904 | 0 | 0 | 4.904 | -18.856 |
| 1998 | 29.898 | 11.918 | 300 | 400 | 12.618 | -17.280 |
| 1999 | 30.242 | 20.909 | 600 | 1.000 | 22.509 | -7.733 |
| 2000 | 6.883 | 20.909 | 1.000 | 3.000 | 24.909 | 18.026 |
| 2001 | 4.485 | 20.909 | 1.300 | 6.500 | 28.709 | 24.224 |
| 2002 | | 16.004 | 1.300 | 6.500 | 23.804 | 23.804 |
| 2003 | | 8.990 | 1.300 | 6.500 | 16.790 | 16.790 |
| 2004 | | | 1.300 | 6.500 | 7.800 | 7.800 |
| 2005 | | | 1.300 | 6.500 | 7.800 | 7.800 |
| 2006 | | | 1.300 | 6.500 | 7.800 | 7.800 |
| 2007 | | | 1.300 | 6.500 | 7.800 | 7.800 |
| 2008 | | | 1.300 | 6.500 | 7.800 | 7.800 |
| 2009 | | | 1.300 | 6.500 | 7.800 | 7.800 |
| 2010 | | | 1.300 | 6.500 | 7.800 | 7.800 |
| 2011 | | | 1.300 | 6.500 | 7.800 | 7.800 |
| TRI = 25 % | | VAN (10 %) = | | 33.527 | | |

21. Les augmentations de valeur ajoutée résultant d'une hausse de 1.000 DH des dépenses de formation est le facteur le plus important qui détermine l'ordre de grandeur de TRI. Cette hausse peut être inférieure (ou supérieure) à la valeur présumée de 515 DH utilisée pour le calcul du TRI compte tenu de la baisse (ou de la hausse) du produit de la formation. L'impact de telles variations potentielles est illustré au Graphique 3 ci-après pour des hausses de valeur ajoutée de l'ordre de 299 DH à 815 DH, correspondant respectivement à la rentabilité des dépenses de formation pour les plus petites (moins efficaces) et les plus grandes (plus efficaces) entreprises. Enfin, plusieurs hypothèses peuvent être établies concernant le nombre de périodes au cours desquelles l'impact de la formation se poursuit et la rapidité avec laquelle cet impact diminue. Les hypothèses établies pour le calcul du TRI semblent assez conservatrices et une analyse de sensibilité de la rentabilité de la formation relative à ces hypothèses est donnée au Tableau 4 ci-dessus.

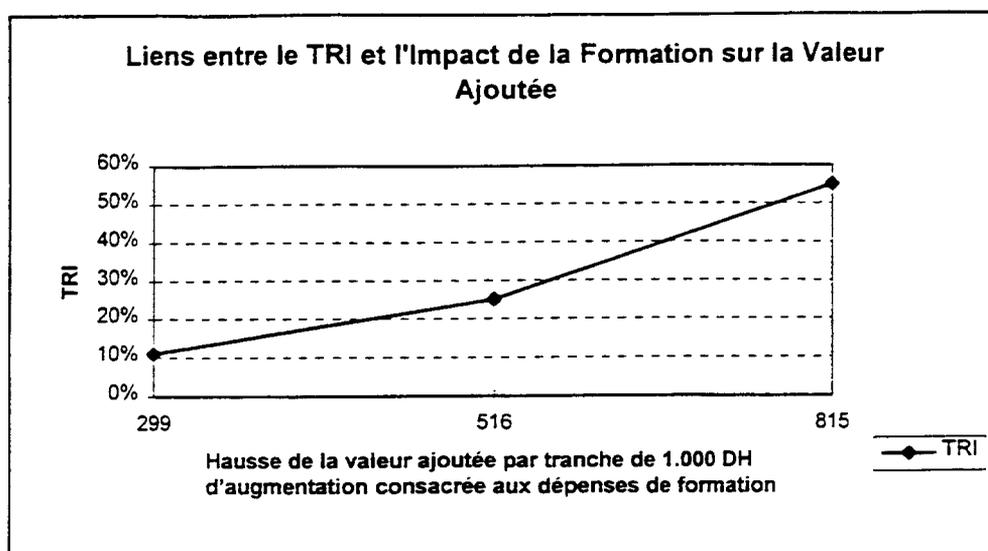


Figure 3

C. Développement d'une conception de projet à moindre coût

22. Le projet aborde la question de la mise à niveau de la main-d'oeuvre marocaine. Deux types d'investissement en matière de formation professionnelle pourraient contribuer à améliorer les qualifications de la main-d'oeuvre : développer la capacité, la qualité et l'adéquation de la formation initiale ou, alternativement, favoriser la formation continue. Le projet adopte la seconde alternative, pour diverses raisons. Premièrement, l'expérience de la Banque au niveau du financement du développement de la FP au Maroc indique clairement qu'alors que la formation initiale de qualité est coûteuse (elle implique d'importants coûts de fonctionnement), le niveau de recouvrement des coûts est généralement faible (voir par. 1.12 du texte principal). Ceci donne à penser que tout développement de la formation avant emploi augmentera le fardeau budgétaire de l'État et soulèvera le problème de la pérennité. Deuxièmement, le taux d'utilisation des établissements de formation professionnelle serait maximalisé dans le cadre du projet proposé. Les centres de FP seraient plus incités à opérer 12 mois par an ainsi que le soir, et offriraient des activités de formation en cours d'emploi dans le cadre de contrats. Enfin, on constate des signaux clairs indiquant que le marché du travail est actuellement saturé de diplômés de la FP. Contrairement à la formation en cours d'emploi, les estimations du taux de rentabilité pour les diplômés de la FP avant emploi sont très faibles. Ces taux de rentabilité sont estimés au Tableau 7 ci-dessous pour les trois catégories de diplômés de la FP sur la base de l'information recueillie au niveau des salaires et des effectifs dans les études socioprofessionnelles du MFP. Ils sont très sensibles au salaire moyen des apprentis. Les estimations reprises au tableau ci-après sont basées sur l'hypothèse que les apprentis sont payés 30 % au-dessous du salaire minimum (SMIG). Les taux de rentabilité seraient négatifs si le salaire moyen des apprentis était égal au SMIG, et légèrement supérieurs à ceux illustrés au tableau si le salaire était équivalant à 60 % du SMIG (salaire minimum garanti par la législation marocaine).

| Tableau 7 : Estimation du Taux de Rentabilité pour les diplômés de la FP | | | | | | |
|--|------------------------|--------------------------------|--|--|---|----------------------------|
| (en DH) | | | | | | |
| Niveau d'instruction | Niveau d'emploi | Salaires moyen (annuel) | Ecart salarial p.r. aux apprentis | Coûts addition. de scolarité /* | Coûts liés à la recherche d'emploi /** | Taux de rentabilité |
| 6 an.enseign. base | Apprenti | 2.700 | | | | |
| 6 an. enseign. base + 2 ans de FP | Spécialisation | 13.595 | 896 | 44.340 | 784 | 2,0 % |
| 6 an. enseign. base + 3 ans enseign. de base (2ème cycle) + 2 ans de FP | Qualification | 14.976 | 2.276 | 97.719 | 1.992 | 2,3 % |
| 6 an. enseign. base + 3 ans enseign. de base (2ème cycle) + 3 ans de secondaire + 2 ans de FP | Technicien | 19.080 | 6.380 | 166.788 | 4.307 | 3,7 % |
| /* Comprend les salaires sacrifiés du fait d'une formation prolongée | | | | | | |
| /** Comprend les salaires sacrifiés pendant la période de recherche d'emploi. Ne comprend pas le coût des services de placement. | | | | | | |
| <i>Sources des données sur l'emploi et les salaires</i> | | | | | | |
| "Etude sur le cheminement des lauréats de la formation professionnelle, Promotion 90". MFP, Rabat 1994. | | | | | | |
| "Etude annuelle de suivi de l'insertion des diplômés de la formation professionnelle", MFP, Rabat 1996 | | | | | | |
| <i>Sources des données sur les coûts</i> | | | | | | |
| Maroc - Déficit Public et Croissance Economique - Banque mondiale, 1994. | | | | | | |
| "Indicateurs de Gestion", OFPPT, 1994. | | | | | | |
| Estimations de la Banque mondiale. | | | | | | |

D. Analyse de l'impact fiscal

23. Le projet n'a aucun impact sur le budget d'exploitation de l'État (voir par. 3.07 du rapport principal). La part du coût du projet supportée par le budget d'investissement de l'État--y compris le prêt de la Banque mais à l'exclusion de la TFP--est de 67,7 millions de \$EU. Ce coût d'investissement ne représente que 0,4 % seulement des dépenses publiques d'investissement projetées pour la durée du projet. Etant donné que ce projet fait partie de la stratégie sectorielle de l'État, il sera financé au titre des ressources régulières du MFP et ne nécessitera dès lors pas des dépenses budgétaires additionnelles.

24. Par ailleurs, une part importante du coût d'investissement du projet serait recouvrée par le budget public par le biais de recettes fiscales additionnelles :

- que l'augmentation de la valeur ajoutée des entreprises générée par le projet revienne aux travailleurs ou aux actionnaires, il est raisonnable de présumer qu'environ 25 % de cette valeur ajoutée marginale retournera à l'État par le biais des systèmes d'impôt sur le revenu des personnes physiques et sur le revenu des sociétés.
- parallèlement, la réduction du temps consacré à la recherche d'un emploi pour les diplômés de la FP engendrera également un complément de revenus taxables et donc de recettes fiscales.
- 60 % des ressources générées par les centres d'excellence grâce à la vente des services de formation et de conseil aux entreprises (Compte Hors Budget - CHB) doivent être réinvestis dans les centres de formation, ce qui réduira dès lors proportionnellement la dépendance future des centres vis-à-vis du financement public.

25. Ces bénéfices compensent dans une large mesure l'impact budgétaire du projet. Par ailleurs, grâce à des politiques adéquates de recouvrement des coûts, le projet pourra générer des flux financiers positifs au budget central. L'investissement prévu dans le cadre de la troisième composante du projet améliore la qualité et l'adéquation à la fois des programmes de formation en cours et avant emploi des centres d'excellence. La formation en cours d'emploi se ferait sur base du recouvrement total des coûts, et compte tenu des meilleures perspectives d'emplois des étudiants des centres d'excellence par rapport aux étudiants des "autres" centres, leur contribution aux frais de scolarité serait entièrement justifiée. Sur base des mouvements des coûts et bénéfices mentionnés ci-dessus encourus par l'État, si 25 % seulement du coût moyen par étudiant étaient recouverts (environ 470 \$EU par an et par étudiant), les bénéfices financiers cumulés d'une hausse des recettes fiscales et du recouvrement des coûts impliqueraient un TRI de 20 % et une valeur actuelle nette de 14,5 millions pour l'État. Ces calculs sont détaillés au Tableau 7 ci-dessous et le Graphique 4 illustre la sensibilité de la rentabilité pour l'État en rapport avec le taux de recouvrement des coûts. Selon l'hypothèse d'un taux d'actualisation pour l'État de 10 %, le Graphique 4 montre que la VAN du Projet devient positive lorsque 15 % seulement des coûts de la formation en cours d'emploi sont recouverts.

26. En résumé, étant donné que le projet a un effet multiplicateur important sur les ressources du secteur privé, son impact sur les dépenses d'investissement du Gouvernement est peu important et devrait être abordé principalement par le biais du recouvrement des coûts.

Tableau 8 : Rentabilité des Dépenses Publiques
(milliers de dollars EU - prix 1994)

| Année | Dépenses d'investissement | Bénéfice 1 (CSF) | Bénéfice 2 (CHB) | Bénéfice 3 (Réduction du temps consacré à la recherche d'un emploi) | Taux de recouvrement des coûts (25 %) | Total Bénéfices | Bénéfices nets |
|------------|---------------------------|------------------|------------------|---|---------------------------------------|-----------------|----------------|
| 1997 | 9.080 | 1.226 | 0 | 0 | 4.750 | 5.976 | -3.104 |
| 1998 | 20.149 | 2.980 | 180 | 100 | 4.750 | 8.010 | -12.139 |
| 1999 | 17.787 | 5.227 | 360 | 250 | 4.750 | 10.587 | -7.199 |
| 2000 | 11.663 | 5.227 | 600 | 750 | 4.750 | 11.327 | -336 |
| 2001 | 6.627 | 5.227 | 780 | 1.625 | 4.750 | 12.382 | 5.756 |
| 2002 | 2.200 | 4.001 | 780 | 1.625 | 4.750 | 11.156 | 8.956 |
| 2003 | | 2.248 | 780 | 1.625 | 4.750 | 9.403 | 9.403 |
| 2004 | | | 780 | 1.625 | 4.750 | 7.155 | 7.155 |
| 2005 | | | 780 | 1.625 | 4.750 | 7.155 | 7.155 |
| 2006 | | | 780 | 1.625 | 4.750 | 7.155 | 7.155 |
| 2007 | | | 780 | 1.625 | 4.750 | 7.155 | 7.155 |
| 2008 | | | 780 | 1.625 | 4.750 | 7.155 | 7.155 |
| 2009 | | | 780 | 1.625 | 4.750 | 7.155 | 7.155 |
| 2010 | | | 780 | 1.625 | 4.750 | 7.155 | 7.155 |
| 2011 | | | 780 | 1.625 | 4.750 | 7.155 | 7.155 |
| TRI = 20 % | | VAN (10 %) = | | 14.549 | | | |

EXECUTION ET IMPACT DU PROJET**INDICATEURS CLES DE SUIVI****A. Indicateurs des objectifs de développement**

L'évaluation de l'impact du projet sera réalisée dans le contexte des deux principaux objectifs du projet : améliorer les qualifications de la population active et accroître la compétitivité des entreprises. Les indicateurs dont le suivi devra être assuré sont : (i) la productivité de la main-d'oeuvre (rendement par travailleur), (ii) valeur ajoutée par travailleur, (iii) amélioration des salaires réels, et (iv) pourcentage des entreprises qui forment leurs travailleurs selon la taille de l'entreprise. Les données seront recueillies dans le cadre des études décrites à l'Annexe 3, et des données de base plus récente seront établies au cours de la première année du projet lorsque la première de la série de trois enquêtes sera entreprise. En outre, les analyses économiques de l'Annexe 4 seront mises à jour après chaque enquête afin de suivre l'évolution du projet en estimant l'augmentation de la valeur ajoutée de l'entreprise dérivant des activités de formation financées par le projet.

B. Autres indicateurs de suivi

| | Indicateur | Valeur de base 1995/96 | Objectif 2000/01 |
|-------------|--|-----------------------------------|-----------------------------|
| <u>GIAC</u> | 1. Nombre cumulé d'EBC réalisées | 0 | 350 |
| | 2. Pourcentage de PMI au nombre des bénéficiaires | 0 % | 20 % |
| <u>CSF</u> | 3. Décaissement cumulé réel (en % du total) | 0 % | 100 % |
| | 4. Pourcentage des demandes de financement ayant pour objet l'élaboration d'un plan de formation | 0 % | 6 % |
| | 5. Pourcentage des actions planifiées de formation par rapport à l'ensemble | 7 % | 30 % |
| | 6. Pourcentage de demandes de financement suite à une EBC | 0 % | 5 % |
| <u>C.E.</u> | 7. Nombre de Centres classés dans chaque catégorie (Excellence, III, II, voir Annexe 7 pour les définitions) | (0,1,35) | (17,19,0) |
| | 8. Pourcentage du revenu des contrats (compte hors budget) des centres (36 centres) en millions de DH | 3,4 | 14 |
| | 9. Nombre de jours de formation continue | 20.000 | 45.000 |
| | 10. Nombre de travailleurs inscrits au cours du soir (Centres d'excellence uniquement) | 5.600 | 7.000 |

Critères de Niveaux

| CRITERES | NIV 2 | NIV 3 | EXCELLENCE |
|--|--------------|---------------|-------------------|
| 1. Nombre de salariés dans le bassin de recrutement | 10 000 | 10 000 | 10 000 |
| 2. Chiffre d'affaire en Formation Continue (Hors cours du soir) | 70 000 DH/an | 150 000 DH/an | 300 000 DH/an |
| 3. Taux d'insertion des stagiaires (lauréats employés au moment de l'enquête) | 40% | 50% | 80% |
| 4. Effectif des travailleurs en cours du soir/effectif des stagiaires en formation initiale | 15% | 30% | 50% |
| 5. Diplômes en formation alternée | 15% | 30% | 50% |
| 6. Existence d'une cellule de Promotion de l'Emploi des lauréats | Oui | Oui | Oui |
| 7. Comité du suivi | Existe | Existe | Cogestion* |
| 8. Nombre de jours x travailleurs/an en formation continue (séminaires, stages techniques, actions spécifiques) | | 500 | 1500 |
| 9. Formateurs ayant plus de 10 années d'ancienneté ayant fait l'objet d'un bilan de compétences | | 100% | 100% |
| 10. Formateurs impliqués dans la conception ou l'exécution d'une action de formation continue contractuelle | | 25% | 50% |
| 11. Les filières, les programmes, les équipements et les moyens logistiques du centre ont été audités. | | Oui | Oui |
| 12. Existence d'une bibliothèque ou d'un centre documentaire | | Oui | Oui |
| 13. Ratio des recettes du CHB par rapport au budget de fonctionnement (hors salaires) | | 15% | 30% |
| 14. Gestion des inventaires d'équipements | oui | Oui | Oui |
| 15. Constitution d'un répertoire de compétences externes | | Oui | Oui |
| 16. Existence d'une structure "services aux entreprises" | | Oui | Oui |
| 17. Existence d'activité de formation de formateurs | | | Oui |
| 18. Tous les formateurs ayant fait l'objet d'un bilan de compétences sont engagé dans un plan individuel de formation. | | | Oui |
| 19. Existence d'une comptabilité analytique des coûts de formation | | | Oui |
| 20. Statut conférant au centre et l'autonomie financière | | | Oui |

Pour le niveau 2 seulement trois critères sont exigés.

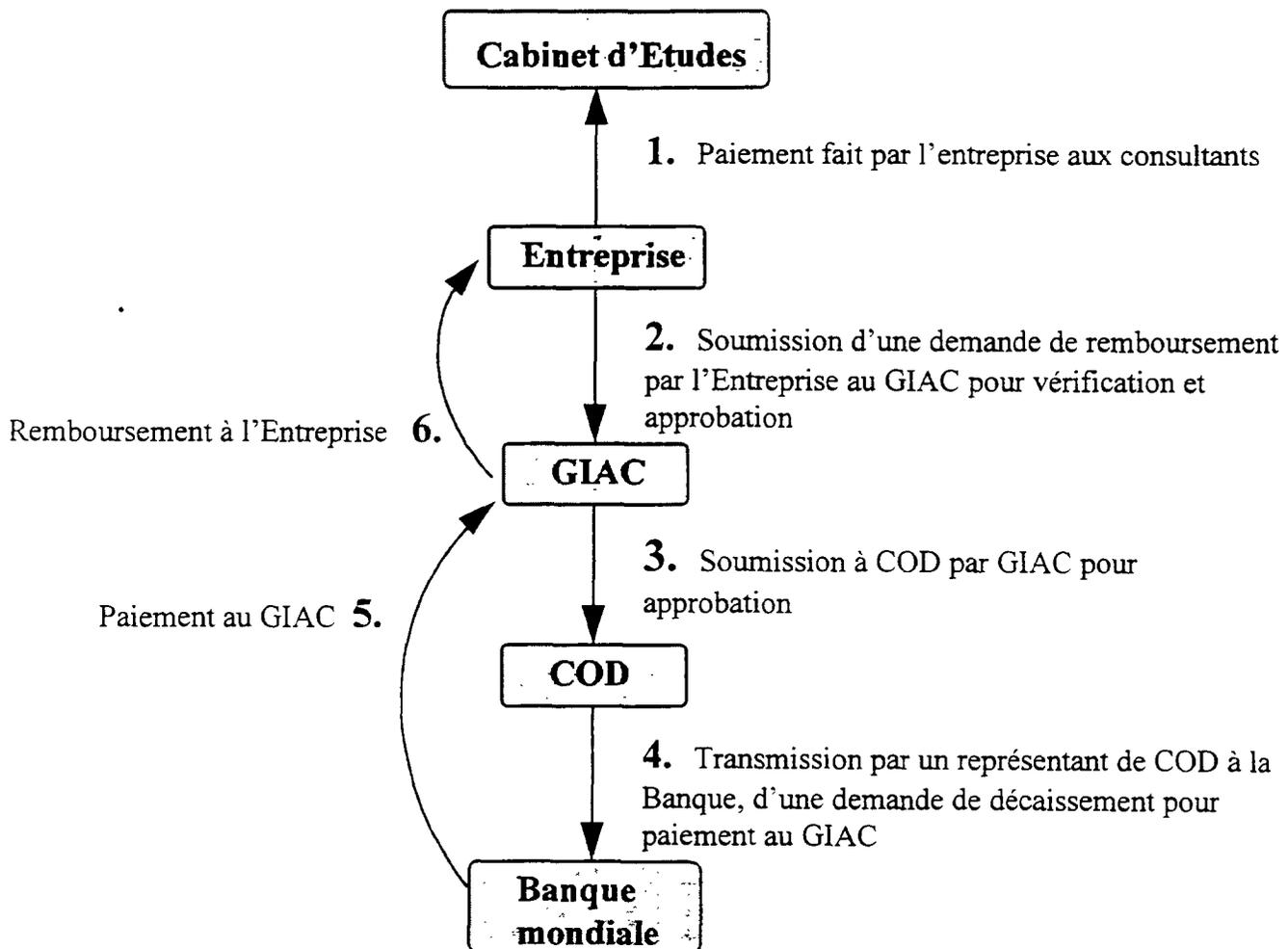
CALENDRIER DE PROGRESSION VERS L'EXCELLENCE

| N° | CENTRES | Niveau Actuel | Progression au niveau 3 | Passage aux centres d'excellence |
|----|---|------------------|----------------------------|--|
| | | | Date | Date |
| 1 | Institut Supérieur de Technologie Appliquée Inter-Entreprises | 3 | 1996 | 1997 |
| 2 | Institut Supérieur de Gestion et d'Informatique | 2 | 1997 | 1998 |
| 3 | Institut Supérieur de Technologie Appliquée Maamora | 2 | 1997 | 1999 |
| 4 | Institut de Technologie Appliquée Rte Agoural (+CQP) | 2 | 1998 | 2000 |
| 5 | Institut des Métiers du Vêtement | 2 | 1997 | 1999 |
| 6 | Institut Supérieur de Technologie Appliquée de Ben M'Sik | 2 | 1999 | 2001 |
| 7 | Institut Supérieur Industriel de Casablanca | 2 | 1997 | 1999 |
| 8 | Institut Supérieur du Bâtiment | 2 | 1999 | 2001 |
| 9 | Institut Supérieur de Technologie Appliquée Hay Riad Rabat | 2 | 1998 | 2000 |
| 10 | Complexe de Formation de Settat | 2 | 1998 | 2000 |
| 11 | Institut Supérieur des arts graphiques | 2 | 1997 | 2000 |
| 12 | Centre de Qualification Professionnelle Confection Tanger | 2 - 7 | 1999 | 2000 |
| 13 | Institut Supérieur de Technologie Appliquée Sidi Maafa | 2 - 6 | 1999 | 2002 |
| 14 | Institut Supérieur de Technologie Appliquée Salé | 2 - 6 | 1998 | 2002 |
| 15 | Institut Supérieur de Technologie Appliquée Gestion Rabat | 2 - 6 | 1998 | 2002 |
| 16 | Institut Supérieur de Technologie Appliquée Agadir | 2 - 6 | 1998 | 2000 |
| 17 | Institut de Technologie Appliquée Sidi Kacem | 2 - 5 | 1997 | 2000 |
| 18 | Complexe de Formation El Jadida | 2 - 5 | 1998 | 2000 |
| 19 | Institut de l'Habillement et du Textile | 2 - 10 | 1999 | 2002 |
| 20 | Institut des Techniques de l'habillement | 2 - 8 | 1997 | 1999 |
| 21 | Institut des Métiers du Cuir | 2 - 8 | 1997 | 1999 |
| 22 | Institut de Technologie Appliquée Hay Adarissa | 2 - 6 | 1998 | 2001 |
| 23 | Institut de Formation en Textile | 2 - 6 | 1997 | 1999 |
| 24 | Institut Supérieur de Technologie Appliquée Tanger | 2 - 5 | 1998 | 2000 |
| 25 | Institut Supérieur de Technologie Appliquée Rte Imouzer | 2 - 5 | 1998 | 2001 |
| 26 | Complexe Marrakech | 2 - 5 | 1999 | 2001 |
| 27 | Institut Supérieur de Technologie Appliquée Nador | 2 - 5 | 1999 | 2001 |
| 28 | Institut supérieur du Froid et du Génie Climatique | 2 - 4 | 1999 | 2002 |
| 29 | Institut Supérieur de Technologie Appliquée Saniat R'Mel | 2 - 4 | 2000 | 2002 |
| 30 | Centre de Qualification Professionnelle Hay Mohammadi | 2 - 4 | 2000 | 2002 |
| 31 | Institut Supérieur Industriel de Mohammédia | N.C. | 1999 | 2002 |
| 32 | Institut de Technologie Appliquée Cuisine Restauration Casa | N.C. | 2000 | 2002 |
| 33 | Institut de Technologie Appliquée Textile Tanger | N.C. | 2000 | 2002 |
| 34 | Institut de Technologie Appliquée Confection Fes | N.C. | 2000 | 2002 |
| 35 | Institut de Technologie Appliquée Cuisine Restauration Agadir | N.C. | 2000 | 2002 |
| 36 | Institut de Technologie Appliquée Confection Rabat | N.C. | 2000 | 2002 |

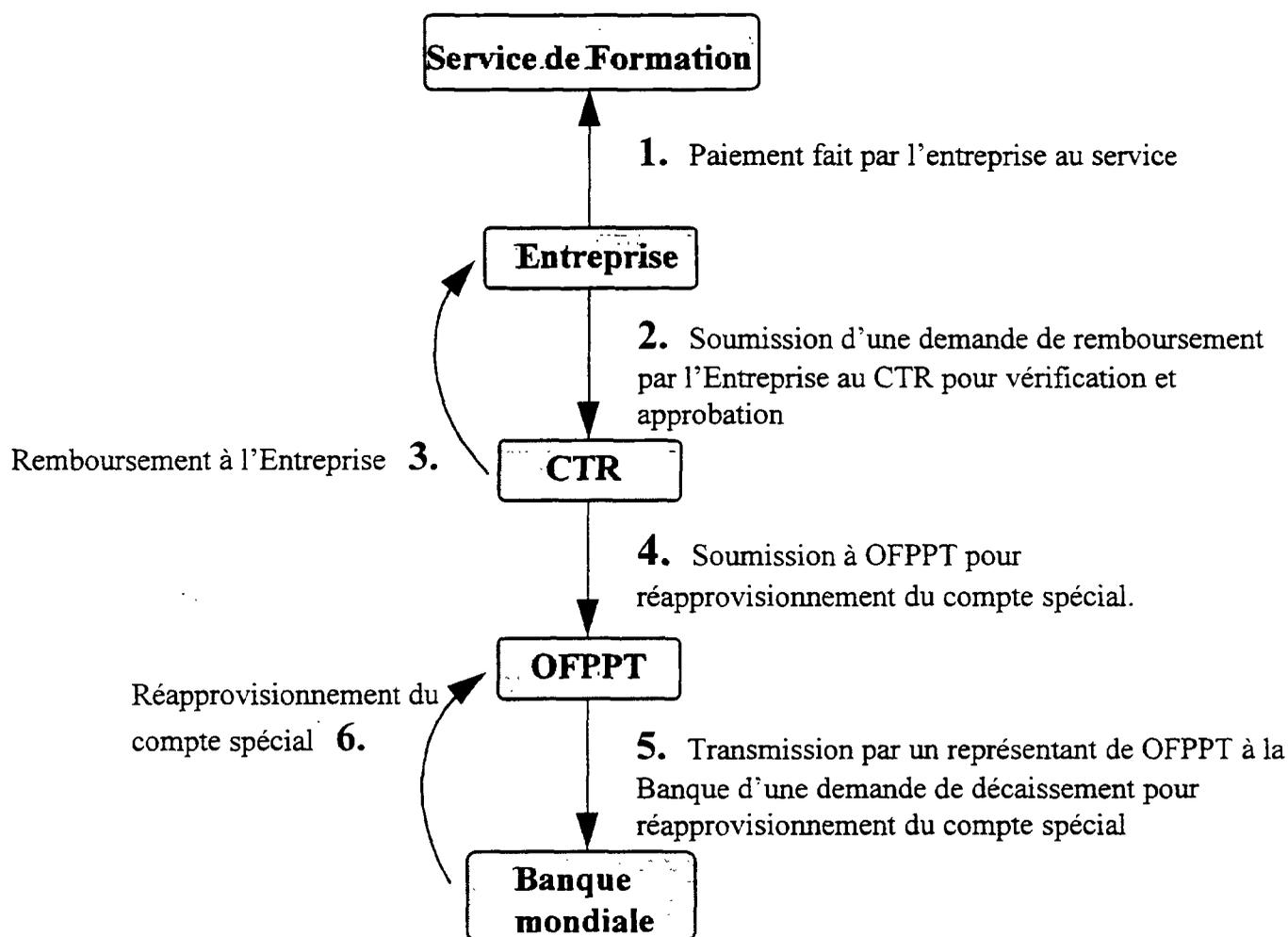
CALENDRIER DE PROGRESSION VERS L'EXCELLENCE
(Centres financés par le prêt de la Banque)

| N° | CENTRES | Niveau actuel | Progression au niveau 3 | Passage aux centres d'excellence |
|----|---|------------------|----------------------------|--|
| | | | Date | Date |
| 1 | Institut Supérieur de Gestion et d'Informatique | 2 | 1997 | 1998 |
| 2 | Institut Supérieur de Technologie Appliquée Maamora | 2 | 1997 | 1999 |
| 3 | Institut de Technologie Appliquée Rte Agoural | 2 | 1998 | 2000 |
| 4 | Institut Supérieur Industriel de Casablanca | 2 | 1997 | 1999 |
| 5 | Institut Supérieur du Bâtiment | 2 | 1999 | 2001 |
| 6 | Institut Supérieur de Technologie Appliquée Hay Riad Rabat | 2 | 1998 | 2000 |
| 7 | ISTA Settat | 2 | 1998 | 2000 |
| 8 | Institut Supérieur des arts graphiques | 2 | 1997 | 2000 |
| 9 | Institut Supérieur de Technologie Appliquée Salé | 2 - 6 | 1998 | 2002 |
| 10 | Institut Supérieur de Technologie Appliquée Agadir | 2 - 6 | 1998 | 2000 |
| 11 | ISTA AL Massira El Jadida | 2 - 5 | 1998 | 2000 |
| 12 | Institut Supérieur de Technologie Appliquée Tanger | 2 - 5 | 1998 | 2000 |
| 13 | Institut Supérieur de Technologie Appliquée Rte Imouzer | 2 - 5 | 1998 | 2001 |
| 14 | ISTA Marrakech II | 2 - 5 | 1999 | 2001 |
| 15 | Centre de Qualification Professionnelle Hay Mohammadi | 2 - 4 | 2000 | 2001 |

Flux Financiers du FIAC



Flux Financiers du CSF



INFORMATIONS DISPONIBLES DANS LE DOSSIER DU PROJETI. Documentation du projet

| | |
|----------------------------------|--|
| Banque mondiale/Royaume du Maroc | Manuel de mise en oeuvre du projet (en français) |
|----------------------------------|--|

II. Références

| | |
|--|---|
| Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail/Groupement CIDE-Teccant/SENAI | Etude d'Orientation et de Développement de la Formation Professionnelle (novembre 1993) |
|--|---|

| | |
|--|--|
| Banque mondiale (Document de référence) | Le Maroc dans l'économie mondiale, 1995-2010 |
|--|--|

| | |
|--|---|
| Banque mondiale (Document de référence) | The Maghreb Countries and The European Union's Mediterranean Initiative |
|--|---|

| | |
|----------------------|---|
| Banque mondiale 1995 | Morocco : Education & Training for the Twenty-first Century |
|----------------------|---|

| | |
|------------------------|--|
| Banque mondiale - 1995 | Royaume du Maroc : Mémoire économique - Une croissance plus forte, des opportunités d'emploi : des choix à faire pour le Maroc (rapport no. 14155-MOR) |
|------------------------|--|

| | |
|------------------------|--|
| Banque mondiale - 1995 | Claiming the Future. Choosing Prosperity in the Middle East and North Africa |
|------------------------|--|

| | |
|------------------------|--|
| Banque mondiale - 1994 | Royaume du Maroc : Dépenses publiques. Problématique et perspectives (rapport no. 13413-MOR) |
|------------------------|--|

| | |
|------------------------|---|
| Banque mondiale - 1994 | Kingdom of Morocco : Costs, Financing & Efficiency of the Education System (rapport no.11937-MOR) |
|------------------------|---|

