

المملكة المغربية
+ⵣⵉⵎⵓⵔⵉ ⵏ ⵎⵓⵔⵓⵎ
ROYAUME DU MAROC

المجلس الأعلى للتربية والتكوين والبحث العلمي
ⵎⵓⵔⵓⵎ ⵏ ⵉⵔⵓⵎ ⵏ ⵉⵔⵓⵎ ⵏ ⵉⵔⵓⵎ ⵏ ⵉⵔⵓⵎ
Conseil Supérieur de l'Education, de la Formation et de la Recherche Scientifique



Formation professionnelle initiale Clés pour la refondation

Rapport N° 4/2019

**Mars
2019**



المملكة المغربية
ⵜⴰⴳⴷⴰⵢⵜ ⵏ ⵍⵎⵎⵓⵔ
ROYAUME DU MAROC



المجلس الأعلى للتربية والتكوين والبحث العلمي
ⵎⵓⵙⵓⵔ ⵏ ⵉⵔⵓⵎⵓⵔ ⵏ ⵉⵔⵓⵎⵓⵔ ⵏ ⵉⵔⵓⵎⵓⵔ
Conseil Supérieur de l'Education, de la Formation et de la Recherche Scientifique

Formation professionnelle initiale Clés pour la refondation

Rapport N°4/2019

Mars 2019

Dépôt légal : 2019MO2119

ISBN : 978-9920-785-06-8

Liste des acronymes	7
Méthodologie du rapport	9
Introduction	11
Première partie : État des lieux de la formation professionnelle	15
I. Un bilan contrasté	16
1. Un dispositif de formation professionnelle en progression	17
1.1. Évolution de l'infrastructure de formation	17
1.2. Affluence vers la formation professionnelle	17
1.3. Évolution des effectifs des stagiaires	18
1.4. Le secteur privé de la formation professionnelle	20
1.5. Formation en cours d'emploi	21
1.6. Formations conjointes Éducation nationale - Formation professionnelle	21
2. Une offre de formation tendant vers la professionnalisation	23
2.1. Évolution des filières selon les niveaux de formation	23
2.2. Réingénierie de la formation selon l'approche par compétences	25
2.3. Elaboration d'outils pour la réalisation de l'adéquation formation-emploi	25
2.4. Les acteurs en charge de dispenser la formation professionnelle	27
3. Des prémices d'une intégration avec les autres composantes du SEF	28
3.1. Système de passerelles existant	28
3.2. Orientation professionnelle	30
4. Une gouvernance en cours de consolidation	30
4.1. Positionnement des acteurs dans le modèle de gouvernance	30
4.2. Financement du secteur de la formation professionnelle	30
5. Le rendement de la formation professionnelle	32
5.1. Le rendement interne	32
5.2. Le rendement externe	33
II. Des dysfonctionnements persistants	36
1. Une finalité, des missions et un cadre juridique en obsolescence	36
2. Un déficit d'articulation avec les composantes du SEF	36
3. Des résultats qualitatifs mitigés	37
4. Une planification et un pilotage de l'offre de formation peu efficaces	38
5. Une gouvernance en manque de cohésion générale	39
6. Un dispositif de formation professionnelle peu valorisé	40
7. Une faible adaptation de l'offre aux besoins économiques, sociaux et territoriaux	41
Synthèse de l'état des lieux	43

Deuxième partie : Clés pour une refondation de la formation professionnelle initiale	45
I. Intégration de la formation professionnelle au sein du système éducatif	47
1. Une nouvelle architecture des parcours professionnels	48
1.1. Le cheminement des parcours professionnels et professionnalisants	48
1.2. Une redéfinition du rôle, des missions et du périmètre d'intervention de la formation professionnelle pour soutenir l'architecture proposée	53
2. Un modèle pédagogique repensé	53
2.1. Une organisation de la formation axée sur un mode unique de l'alternance	54
2.2. Une offre de formation « nouvelle génération »	55
2.3. Une organisation modulaire des formations	57
2.4. Une ingénierie pédagogique axée sur l'acquisition des compétences	58
2.5. L'amélioration de la maîtrise des langues et la diversification des langues de formation	58
2.6. Le développement des compétences-clés (soft-skills) et de l'esprit d'entrepreneuriat	58
2.7. L'exploitation des opportunités offertes par le développement du numérique et des formations à distance	59
3. La rénovation du système d'orientation des jeunes pour une meilleure lisibilité des parcours d'enseignement et de formation	60
4. Le renforcement des capacités professionnelles des intervenants dans le processus de formation	61
5. Un modèle de gouvernance et de financement efficace et efficient	62
5.1. Redéfinir les rôles et les responsabilités des acteurs	63
5.2. Renforcer les outils de pilotage, d'évaluation et de régulation	73
5.3. Réviser le modèle de financement	75
II. Valorisation de la formation professionnelle	76
1. Une meilleure visibilité des parcours de formation	77
1.1. Mettre en valeur les diplômes et les certificats de formation professionnelle	77
1.2. Promouvoir l'excellence et la visibilité des cas de réussite	77
2. La consécration du principe de discrimination positive en tant que levier d'équité et d'égalité des chances	77
2.1. Faciliter l'accès à la formation professionnelle pour les populations des jeunes déscolarisés et sans qualification professionnelle	77
2.2. Adapter l'offre de formation aux conditions des jeunes issus du milieu rural	78
2.3. Renforcer la place de la femme dans les parcours professionnels en faisant face aux inégalités entre les sexes	78

2.4. Développer des cursus de formation destinés aux populations en situation d'handicap, en situation précaire ou ayant des besoins spécifiques et assurer la convergence avec les programmes sociaux et de développement humain	78
3. L'amélioration de l'employabilité et l'adaptation aux exigences du marché de travail	79
3.1. Évolution de l'organisation du travail et les métiers d'avenir	79
3.2. Flexibilité professionnelle	79
4. La définition d'une politique publique en matière de formation continue	80
5. La promotion de l'ouverture à l'international	80
III. Mise en place des prérequis à la refondation de la formation professionnelle	81
1. Mettre à niveau les opérateurs en charge de la formation professionnelle	81
2. Activer le rôle des Régions dans le développement de la formation professionnelle	82
2.1. Asseoir une tutelle territoriale effective de la Région	82
2.2. Mécanismes pour la mise en œuvre	83
3. Vers un nouveau paradigme de la relation entreprise-formation professionnelle	84
4. Arrimer les politiques de formation à celles de l'emploi	85
5. Mettre en place une politique d'appui social au profit des jeunes déscolarisés et sans qualification professionnelle	85
6. Elargir les mesures d'appui au profit des lauréats de la formation professionnelle désirant créer leur propre entreprise	86
7. Mettre à niveau le cadre juridique de la formation professionnelle	86
Synthèse des recommandations pour une refondation de la formation professionnelle initiale	87
Recommandations pour l'accompagnement du changement	92
I. Une implantation progressive du changement	92
1. A très court terme (phase de transition)	92
2. A court terme	92
3. A moyen terme	92
II. Une démarche participative multi-acteurs	93
III. Une évaluation régulière du cheminement de la réforme	93

Annexes	95
Annexe 1 : Extraits des Discours Royaux consacrés à la formation professionnelle	96
Annexe 2 : Extraits de la Vision stratégique de la réforme 2015-2030 en lien avec la formation professionnelle	99
Annexe 3 : Organisation du système de la formation professionnelle	103
Annexe 4 : Tableaux statistiques détaillés et analyses complémentaires	106
Annexe 5 : Répartition régionale de la formation professionnelle	115
Annexe 6 : Accréditation des établissements de formation professionnelle privés	119
Annexe 7 : Éléments de benchmark	120
Liste des Figures	123
Liste des figures en annexe	123
Liste des tableaux	124
Liste des tableaux en annexe	124
Références	125
Liste des références	126

ACDI	Agence Canadienne de Développement International
AMITH	Association Marocaine des Industries du Textile et de l'Habillement
ANAPEC	Agence Nationale de Promotion de l'Emploi et des Compétences
APC	Approche par Compétences
AREF	Académie Régionale d'Éducation et de Formation
AST	Analyse des Situations de Travail
BacPro	Baccalauréat Professionnel
BTP	Bâtiment et Travaux Publics
BTS	Brevet de Technicien Spécialisé
CAP	Certificat d'apprentissage (Niveau de formation professionnelle)
CESE	Conseil Economique, Social et Environnemental
CFA -IE	Centre de Formation par Apprentissage – Intra Entreprise
CGEM	Confédération Générale des Entreprises du Maroc
CNC	Cadre National des Certifications
CNSFPP	Commissions Nationales Sectorielles de la Formation Professionnelle Privée
CSEFRS	Conseil Supérieur de l'Éducation, de la Formation et de la Recherche Scientifique
CSF	Contrats Spéciaux de Formation
DFP	Département de la Formation Professionnelle
DUT	Diplôme Universitaire de Technologie
EFP	Établissement de Formation Professionnelle
EFP Gestion Déléguée	Établissements de Formation Professionnelle à Gestion Déléguée
EFP Privés	Établissements de Formation Professionnelle Privés
ESITH	Ecole Supérieure des Industries du Textile et de l'Habillement
EST	Ecole Supérieure de Technologie
FP	Formation Professionnelle
GIAC	Groupement Interprofessionnel d'Aide au Conseil
HCAR	Haut-Commissariat des Anciens Résistants
HCP	Haut-Commissariat au Plan

IFMEREE	Institut de Formation aux Métiers de l'Énergie Renouvelable et de l'Efficacité Énergétique
IFMIA	Institut de Formation aux Métiers de l'Industrie Automobile
IMME	Industrie Métallurgique, Mécanique et Électromécanique
INDH	Initiative Nationale de Développement Humain
MOOC	Massive Online Open Courses
OFPPT	Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail
ONG	Organisations Non- Gouvernementales
PCP	Parcours Collégial Professionnel
PME	Petite et Moyenne Entreprise
Q	Qualification (Niveau de formation professionnelle)
REAPC	Réforme de l'Éducation par le biais de l'Approche par Compétences
REC	Référentiels Emplois-Compétences
REM	Répertoires Emplois-Métiers
S	Spécialisation (Niveau de formation professionnelle)
SEF	Système d'Éducation et de Formation
T	Technicien (Niveau de formation professionnelle)
TACM	Taux d'accroissement Moyen
TFP	Taxe de la Formation Professionnelle
TPE	Très Petite Entreprise
TS	Technicien Spécialisé (Niveau de formation professionnelle)
UNAMFR	Union Nationale des Maisons Familiales Rurales
VAEP	Validation des Acquis de l'Expérience Professionnelle

Afin d'accompagner la mise en œuvre de la Vision stratégique de la réforme 2015-2030 et de disposer d'une feuille de route cohérente et partagée, le Conseil Supérieur de l'Éducation, de la Formation et de la Recherche Scientifique (CSEFRS) a mandaté en son sein, un groupe spécial de travail chargé de la formation professionnelle.

Le présent rapport, fruit des travaux de ce groupe, est axé principalement sur la formation professionnelle initiale. Il porte particulièrement sur les perspectives de développement de ce secteur, conformément aux Orientations Royales et aux recommandations de la Vision stratégique de la réforme 2015-2030 et propose un ensemble de clés pour la refondation du système de formation professionnelle au Maroc.

Pour réaliser ce travail, le groupe de travail s'est appuyé sur la démarche suivante :

- Une première étape d'étude documentaire, de benchmark de certaines expériences internationales et d'analyse des données et informations liées au secteur de la formation professionnelle (rapports et études, données statistiques sur la période 2000-2018, Stratégie Nationale de Formation Professionnelle à l'horizon 2021, Vision stratégique de la réforme 2015-2030, etc.) ;
- Une seconde étape a concerné le recensement et l'analyse des principaux dysfonctionnements identifiés par le biais de l'analyse documentaire et des auditions des principaux acteurs impliqués dans le secteur (ministères, fédérations sectorielles, associations, structures de formation, syndicats, etc.) ;
- Une troisième étape a consisté en la proposition de recommandations à même de permettre de dépasser les contraintes identifiées et de dynamiser le secteur pour, d'une part, contribuer à la préparation du capital humain nécessaire à l'économie du pays et, d'autre part, participer à l'effort national de renforcement de la cohésion sociale, de la promotion de l'individu et de la société.

Le présent rapport est axé sur la formation professionnelle initiale, en concordance avec la Vision stratégique 2015-2030. Toutefois et étant donné que l'évocation du milieu de l'entreprise ne peut être dissociée de la question de la formation continue, nous avons consacré à cette dernière deux paragraphes concis ; le premier au niveau de l'état des lieux et le second dans la partie relative aux clés de la refondation.

Pour la première partie de ce rapport consacrée à l'état des lieux, le groupe de travail s'est référé aux données communiquées par le département de la Formation Professionnelle en raison de leur caractère officiel, du fait qu'elles sont présentées au parlement et qu'elles sont à la base des politiques gouvernementales en matière de FP, et des rapports d'institutions de planification et d'évaluation. Elles englobent également les statistiques de tout le secteur de la FP standardisées selon des normes communes entre les différents intervenants de la FP.

Concernant la question du genre, et dans la limite des données disponibles, le rapport comporte des indicateurs relatifs à la part des filles dans l'effectif global des inscrits, leur répartition par niveau et par opérateur de formation, ainsi qu'en baccalauréat professionnel, et met en outre en exergue les taux d'insertion des filles lauréates de la FP

dans le marché de l'emploi. Cette question est aussi traitée dans la partie consacrée aux formateurs.

Par ailleurs, la partie consacrée au bilan souligne certaines limites qui sont approfondies au niveau de la partie relative aux dysfonctionnements.

Les données présentées dans la partie des acquis revêtent un caractère global et concis. Les annexes du présent rapport comprennent des données statistiques détaillées ainsi que des analyses complémentaires et des éléments de benchmark.

Le rapport utilise les dénominations de « stagiaire », « apprenant » et « élève-apprenant » pour désigner les populations poursuivant des cursus professionnels et professionnalisants selon le contexte dans lequel elles sont citées.



INTRODUCTION

Le Maroc s'est engagé depuis peu, dans un vaste chantier de réflexion visant à reconsidérer son modèle de développement pour le mettre en phase avec les évolutions socioéconomiques et culturelles récentes. Quel que soit le modèle de développement retenu à l'issue de cette réflexion, celui-ci devra placer en son centre de gravité et au cœur de son système névralgique l'éducation et la formation du capital humain. C'est dire si la réforme du système éducatif en général et la refondation de sa composante formation professionnelle, en particulier, constituent des préalables indispensables à l'émergence d'un modèle éducatif plus juste et plus efficient.

En effet, la formation professionnelle recèle un potentiel important de création de richesses et de promotion sociale et représente de ce fait un enjeu majeur tout à la fois pour les citoyens, les entreprises et les pouvoirs publics. Agissant comme un levier d'amélioration du niveau économique et social, elle permet le renforcement des capacités des individus face au marché de l'emploi, l'amélioration de la compétitivité des entreprises, l'insertion sociale des catégories en situation de précarité ou de handicap...

Le présent rapport du CSEFRS consacré essentiellement à la formation professionnelle initiale (FPI), a pour ambition de constituer un cadre de référence stratégique et une feuille de route pour la refondation de notre système de formation professionnelle dans les meilleures conditions de réussite.

En effet, celle-ci se trouve, aujourd'hui au confluent de nombreux enjeux à caractère à la fois économique, technologique, d'innovation, de productivité et d'inclusion sociale. Elle est confrontée à des défis majeurs liés à des problématiques déterminantes, relatives notamment à :

- la formation et la valorisation du capital humain à l'ère du numérique ;
- l'accompagnement des transformations de l'économie et des besoins à pourvoir en compétences des différents plans de développement sectoriels et des grands chantiers économiques ;
- la nécessité de rechercher une meilleure articulation entre la formation professionnelle et l'enseignement général d'une part, et d'autre part avec le milieu du travail comme espace privilégié d'acquisition des compétences ;
- la contribution à l'intégration sociale et professionnelle des différentes catégories de la société et à la garantie de l'équité et de l'égalité des chances entre celles-ci.

A l'international, la compétition économique mondiale est en train de prendre de nouvelles formes et l'essor technologique contribue à faire évoluer en profondeur les sociétés et les économies. Des tendances lourdes en matière d'usages technologiques et d'innovation dessinent désormais les terrains de compétition et de concurrence et bouleversent en profondeur les schémas préétablis : e-mobility, e-paiement, nanotechnologies, etc. La formation professionnelle évolue donc dans un environnement fort mouvementé, l'interpelant sur son rôle et ses missions. Au regard de ces mutations accélérées, de nombreux pays, disposant pourtant de systèmes de formation professionnelle très avancés, se sont engagés dans des processus d'élaboration de nouvelles visions pour le

développement de leurs dispositifs de formation, citons, à titre d'exemples¹, la Suisse, la France, l'Allemagne ou encore le Canada.

Sur le plan national, la formation professionnelle est érigée en droit constitutionnel (La Constitution, Article 31). Elle bénéficie d'un intérêt particulier au plus haut niveau du pays. Plusieurs Discours de Sa Majesté Le Roi ont ainsi insisté sur l'importance de ce secteur de formation pour la croissance économique et l'intégration socio-professionnelle des jeunes. Sa Majesté Le Roi n'a eu de cesse également de pointer les insuffisances devant être comblées, en particulier la perception négative de la formation professionnelle par les jeunes et leurs familles et le besoin d'assurer une formation de haute qualité et renouvelée.

Par ailleurs, dans sa quête d'émergence, le Maroc a mis en place des réformes majeures dans le but de réussir sa transition économique et sociale. C'est ainsi que de grands chantiers ont vu le jour dans les secteurs économiques (le Plan Maroc vert, le Plan Émergence, le Plan d'Accélération Industrielle, la Vision 2020 pour le tourisme, le Plan Solaire, etc.) et sociaux (éducation, santé, etc.), qui appellent un accompagnement efficient en matière de qualification et de formation.

Cependant, malgré le développement du système de formation professionnelle, force est de constater que ses performances restent en deçà des objectifs escomptés. En témoigne la persistance des problèmes liés à l'emploi et au chômage affectant particulièrement les jeunes et les femmes. Le SFP se trouve ainsi face à des questionnements pressants, notamment :

- les missions assignées à la formation professionnelles et son positionnement actuel dans le système éducatif sont-ils en mesure de répondre aux défis socio-économiques qui s'imposent au pays ?
- quelle est la véritable capacité du SFP à être réactif (voire proactif) aux besoins des grands chantiers économiques et aux impératifs de l'inclusion sociale ?
- les choix opérés par le passé sur les plans de l'organisation et de la gouvernance du dispositif, demeurent-ils toujours pertinents au regard des mutations socio-économiques qu'a connues notre pays ?
- quel est l'impact réel des efforts consentis et des investissements engagés depuis des décennies au regard des résultats obtenus à la fois sur les plans quantitatif et qualitatif ?

Ces questionnements ouvrent la voie à de nouvelles perspectives de développement de la formation professionnelle, dans le cadre d'une vision intégrée prenant en considération toutes les composantes du système éducatif national, privilégiant une structuration plus cohérente et plus flexible, capable d'opérer des ruptures avec un modèle d'organisation ayant atteint ses limites et qui appelle une refondation totale.

Au-delà des développements « techniques » du présent rapport, une visée conceptuelle et un parti pris systématique en constituent le fil conducteur : la refondation du système

¹ Vision 2030 de la formation professionnelle-Suisse - Stratégie Française 2017-2021 pour l'éducation, la formation professionnelle et l'insertion-France.

national de la formation professionnelle initiale conditionne l'ensemble de la vision qui sous-tend le chantier de l'adéquation entre les processus d'éducation-formation du citoyen et les exigences et attentes de nature socio-économique du pays.

Plus que jamais, cette refondation fait désormais partie intégrante du socle conceptuel dont découle la doctrine même de la réforme éducative, dans son ensemble, compte-tenu d'un certain nombre de considérants que l'on pourrait synthétiser dans les points suivants :

- la refondation de la formation professionnelle, par ses implications directes tant sur la nouvelle configuration de notre système éducatif que sur le devenir du système national de production de la valeur et des richesses, fait partie intégrante des réformes structurantes majeures dans notre pays ;
- il existe aujourd'hui, sur la question de la nécessité et de l'urgence de la refondation de notre système de formation professionnelle, une unanimité et une vaste convergence des acteurs et intervenants : État, acteurs politiques, syndicaux et société civile ;
- la valorisation de la formation professionnelle et la démonstration de sa capacité à apporter des réponses concrètes à l'épineux problème du chômage et des difficultés d'insertion socioprofessionnelle des jeunes, contribuera certainement à redonner confiance aux apprenants, aux familles et à la société en général en leur système éducatif. Cette valorisation ne saurait être effective que si la formation professionnelle devient un choix personnel et responsable, ou le fruit d'une orientation scolaire efficace et crédible au moment opportun du cursus scolaire, et non plus un choix par défaut pour des jeunes en situation d'échec scolaire ;
- par son arrimage aux innovations dans les domaines des modes de production et de l'innovation scientifique et technologique et par son potentiel d'anticipation des évolutions socioéconomiques et professionnelles, la formation professionnelle participe parfaitement de l'effort d'édification de la société et de l'économie du savoir dans notre pays ; ce qui permettra d'améliorer sensiblement le positionnement du Maroc dans le concert des nations, tant à l'échelon continental qu'international.

Ainsi, le présent rapport s'articule-t-il autour des parties suivantes :

- une première partie qui présente l'état des lieux de la formation professionnelle ;
- une deuxième partie qui propose des clés pour une refondation de la formation professionnelle initiale ;
- une conclusion qui présente des recommandations pour la conduite du changement.



PREMIÈRE PARTIE :

État des lieux de la formation professionnelle

Depuis l'année 2000, le Maroc a engagé une large réforme de son Système d'Éducation et de Formation (SEF) visant l'accompagnement de la dynamique sociale et économique du pays. Les efforts consentis au cours des quinze dernières années ont permis au secteur de la formation professionnelle de prendre de l'ampleur, d'accompagner les stratégies de développement sectoriel, de préparer à l'emploi d'importants effectifs de jeunes, avec un focus particulier sur les femmes et les jeunes issus des milieux défavorisés

Malgré le développement important de ce secteur, force est de constater que les performances du système de formation professionnelle restent insuffisantes pour atteindre les objectifs assignés et fournir le capital humain nécessaire à une accélération de la croissance économique du pays.

I. Un bilan contrasté

Un regard rétrospectif sur l'évolution de la formation professionnelle permet d'apprécier les progrès enregistrés et l'expérience acquise par ce secteur. En effet, au lendemain de l'indépendance du pays, la formation professionnelle ne concernait pas plus de 1300 stagiaires formés en 1961¹. À partir de cette date, les départements ministériels à vocation technique ont créé leurs propres structures de formation et en 1974, l'Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail (OFPPT) fut créé.

La réforme de 1984 et la mise en place du niveau de technicien spécialisé en 1993 ont constitué des tournants majeurs dans l'évolution de la formation professionnelle. Elles ont permis de développer une offre de formation plus diversifiée et une capacité d'accueil plus élargie. De nouveaux modes de formation, formation par alternance ou par apprentissage, ont été mis en place respectivement en 1996² et en 2000³ pour impliquer davantage les entreprises dans le processus de formation et de qualification des stagiaires. Ainsi, le dispositif de formation initiale s'articule autour de 4 niveaux de formation sanctionnés par des diplômes de Spécialisation, de Qualification, de Technicien et de Technicien Spécialisé. La formation étant dispensée selon les modes résidentiel, alterné et par apprentissage.

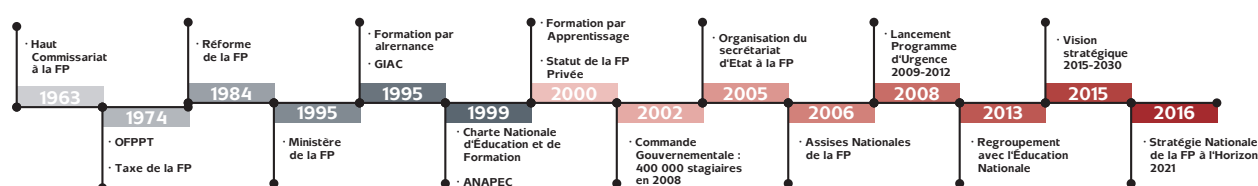
En 2015, le Conseil Supérieur de l'Éducation, de la Formation et de la Recherche Scientifique (CSEFRS), dans le cadre de la « Vision stratégique de la réforme 2015-2030 », a recommandé la mise en place d'un ensemble de mesures visant la mise à niveau de cette composante du système éducatif. De son côté, le Ministère de l'Éducation Nationale et de la Formation Professionnelle a adopté, en mai 2016, une « Stratégie Nationale de Formation Professionnelle à l'horizon 2021 » dont la mise en œuvre a été amorcée par la signature de contrats-programmes avec les différents opérateurs de la formation professionnelle. Dans le même sens, l'Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail, principal opérateur public, a adopté en 2016 un « Plan de Développement à l'horizon 2020 » et l'a décliné en un contrat-programme étalé sur la période 2016-2021.

¹ Rapport thématique « Systèmes Éducatifs, Savoir, Technologies et Innovation » du Rapport sur « 50 ans de développement humain au Maroc et perspectives pour 2025 ».

² Loi n° 36.96 portant institution et organisation de la formation professionnelle alternée.

³ Loi n° 12.00 portant institution et organisation de l'apprentissage.

Figure 1 : Principales étapes ayant marqué l'évolution de la formation professionnelle



Source : Rapport d'activité du Département de la Formation Professionnelle, 2014

1. Un dispositif de formation professionnelle en progression

1.1. Évolution de l'infrastructure de formation

Le nombre global d'établissements de formation professionnelle (EFP) publics et privés est passé de 1855 en 2000 à 1845⁴ en 2018, enregistrant une faible régression générale. L'évolution globale du nombre d'EFP est marquée par d'importantes fluctuations depuis 2000, dues aux variations entre les différents opérateurs de formation (publics/privés). On constate ainsi, une forte extension de l'infrastructure de l'OFPPT face à une régression du nombre des EFP relevant du secteur privé de la formation professionnelle et des autres opérateurs publics de formation.

L'infrastructure de formation compte aux côtés des EFP dispensant la formation résidentielle et alternée, des établissements et espaces de formation dédiés à la formation par apprentissage, appelés des CFA. Le nombre de ces centres se situe aux alentours de 179 établissements relevant à la fois d'opérateurs publics hors OFPPT, d'ONG et d'entreprises ayant installé en leur sein des Centres de Formation par Apprentissage-Intra Entreprise.

Le croisement des chiffres relatifs au nombre d'EFP et à la capacité d'accueil par opérateur de formation permet de donner une idée sur la taille de ces établissements. Ainsi, en 2018, la capacité d'accueil moyenne d'un EFP⁵ était de 914 places offertes⁶ pour l'OFPPT, contre 142 pour les EFP relevant des départements ministériels.

La formation professionnelle dispose en 2018, d'une offre de 122 internats, avec une capacité de plus de 18000 lits, relevant essentiellement de l'OFPPT et du Département de l'Agriculture et exclusivement destinée aux populations issues du milieu rural. Il est à noter que la capacité en lits de l'OFPPT a connu une régression de 2% par rapport à l'année précédente (voir annexe 4⁷, p.91).

1.2. Affluence vers la formation professionnelle

Le taux d'affluence vers la formation professionnelle a enregistré une remarquable hausse depuis 2011. Ainsi, le nombre de participants aux concours dépasse de loin la capacité d'accueil pour tous les niveaux (Voir annexe 4⁸, p91).

4 Hors CFA.

5 Il est à noter que nous ne disposons pas de données sur la taille des EFP privés.

6 Places offertes/nombre d'établissements.

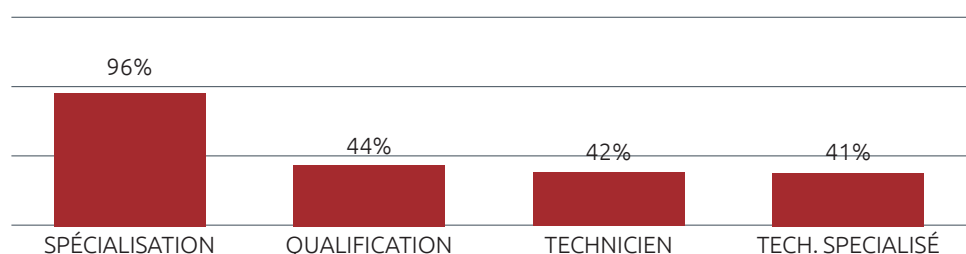
7 Répartition de l'offre en internats par département formateur.

8 Évolution du taux d'affluence au concours d'accès par niveau de formation.

Pour l'année 2017-2018, 494 472 participants se sont inscrits aux concours d'accès organisés dans le secteur public de la FP. Le nombre de places proposées par les établissements de formation est de 343 255 ; ce qui reste globalement assez faible par rapport à la demande des candidats à la formation professionnelle.

En plus de ces éléments, l'indice de satisfaction⁹ de la demande relatif à l'année 2016-2017 pour les niveaux qualification, technicien et technicien spécialisé, qui sont les plus sollicités, montre bien que le nombre de places pédagogiques prévues satisfait moins de la moitié des candidats au concours d'accès pour ces niveaux. Cependant, les données relatives à 2017-2018, font état d'un accroissement remarquable de ce taux qui a atteint 70%.

Figure 2 : Indice de satisfaction de la demande (prévision 1^{ère} année vs inscrits aux concours au titre de l'année 2016/2017)

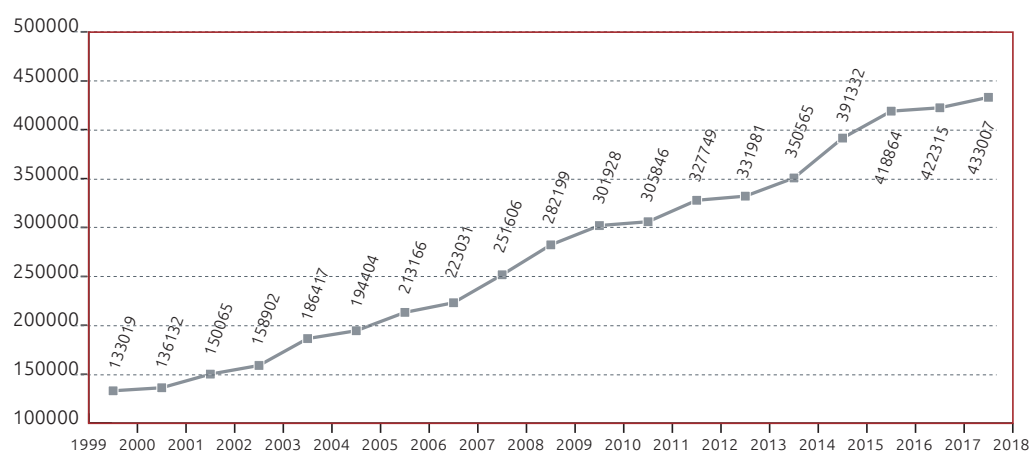


Source : Données MENFPESRS, DFP- 2017

1.3. Évolution des effectifs des stagiaires

Au cours de la décennie de la mise en œuvre de la Charte Nationale d'Éducation et de Formation, les effectifs des inscrits en formation professionnelle initiale ont plus que triplé, passant de 133 000 à 433 000 stagiaires entre 2000 et 2018, avec un taux moyen annuel de progression de 7,4%. Cette évolution est essentiellement due aux efforts d'augmentation de capacité réalisés par l'OFPT à hauteur de 87% des effectifs.

Figure 3 : Évolution des effectifs des inscrits en formation initiale diplômante (2000-2018)



Source : Données MENFPESRS, DFP - 2018

9 INDICE DE SATISFACTION DE LA DEMANDE = $\frac{\text{PRÉVISIONS 1^{ère} ANNÉE INSCRITS AUX CONCOURS}}{\text{INSCRITS AUX CONCOURS}} \times 100$

A l'examen de la part des effectifs formés et des diplômés correspondant à chaque niveau de formation, il ressort clairement que les niveaux T et TS représentent les 2/3 des inscrits et la moitié des lauréats. Eu égard à la structuration pyramidale des emplois dans le marché du travail et aux normes d'encadrement adoptées par les entreprises, il est visible que la part de formation des niveaux inférieurs (CAP, S et Q) de la formation professionnelle reste insuffisante, et en tout cas disproportionnée, par rapport à l'effort de formation consenti pour les niveaux supérieurs (T et TS).

Tableau 1 : Part des filles parmi les effectifs des inscrits en formation initiale diplômante au titre de l'année 2017-2018

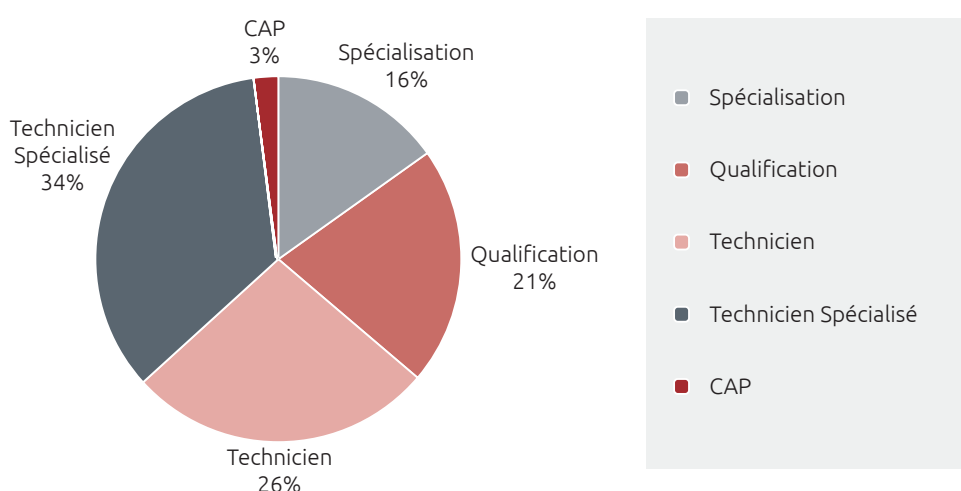
	CAP	S	Q	T	TS	Total
Global des inscrits en 2018	10425	70678	91633	112580	147691	433007
% filles	41,6%	26,6%	26,9%	43,6%	47,2%	38,5%

Source : Données MENFPESRS, DFP - 2018

Le tableau, ci-dessus, montre que la part globale des filles (38,5%) reste faible par rapport aux garçons (61,5%) pour tous les niveaux de formation. Les niveaux inférieurs (S et Q) sont les plus marqués par cette disparité entre garçons et filles.

Aussi, la répartition des inscrits selon le genre et le département formateur (voir annexes N°4, p.91) montre-t-elle que les secteurs de formation qui accueillent un nombre important de stagiaires filles sont, à titre d'exemple, les départements de la jeunesse (100%), de l'artisanat (61%) et celui de l'urbanisme (69%). Ce n'est pas le cas pour d'autres départements où ce taux ne dépasse pas les 10%, notamment celui de la pêche maritime (1,2%) et les chambres de commerce, de l'industrie et des services (8,7%).

Figure 4 : Répartition des effectifs des inscrits par niveau de formation
Année 2018



Source : Données MENFPESRS, DFP - 2018

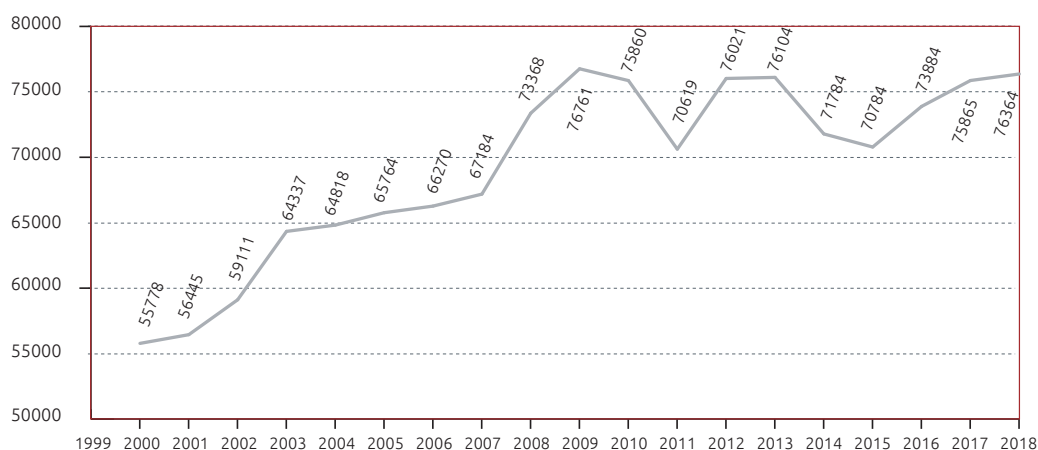
1.4. Le secteur privé de la formation professionnelle

Le secteur privé de la formation professionnelle comptait 413 établissements accrédités en 2017 avec plus de 37 700 stagiaires, soit 51% de l'effectif global des stagiaires en formation professionnelle privée. Plus de 396 filières sont qualifiées dans 511 établissements privés comptant 41 000 stagiaires, soit 56% de l'effectif global des stagiaires en formation professionnelle privée.

L'offre de formation est passée de 56 000 à 76 364 inscrits sur la période 2000-2018, avec un faible taux d'accroissement annuel moyen en comparaison avec celui du secteur public : 1,8% pour le privé et 10% pour le public. Par contre, s'agissant des établissements de formation professionnelle, le nombre d'unités est plus important : 1271 EFP privés y compris les établissements accrédités, par rapport au nombre des EFP publics qui n'en comptent que 677¹⁰ établissements.

La part globale de filles inscrites au niveau des EFPP, au titre de l'année 2017-2018, enregistre une hausse importante, soit 57,3%, particulièrement pour les niveaux qualification (75,1%), technicien (62,4%) et technicien spécialisé (59,6%), contrairement au secteur public où la part globale des filles stagiaires ne dépasse pas 33,5%. Une légère baisse par rapport à la moyenne est constatée pour les niveaux CAP (43,1%) et spécialisation (40,7%).

Figure 5 : Effectif des inscrits dans les EFP privés en formation initiale



Source : Données MENFPESRS, DFP - 2018

L'État a mis en place des programmes de prise en charge partielle des frais de formation dans le secteur privé depuis 2007, en particulier pour le niveau « Technicien Spécialisé ». Il s'agit du programme d'octroi des aides aux frais de formation privée pour les personnes démunies.

Cette contribution vise la prise en charge du tiers du coût de la formation et dans la limite de 4.000 DH par an et par stagiaire. La contribution de l'État au financement de ce programme, au titre de l'année budgétaire 2015, s'élevait à 12 MDH pour la formation de 4.075 stagiaires. Il est prévu d'atteindre près de 60 MDH à l'horizon 2021 pour un nombre total de stagiaires de près de 15.000¹¹.

¹⁰ Données DFP, 2018

¹¹ Source : Stratégie Nationale de la Formation Professionnelle à l'horizon 2021.

1.5. Formation en cours d'emploi

Les actions de la formation continue sont financées à hauteur de 30% par la Taxe de Formation Professionnelle, instituée par le décret de la Taxe de Formation Professionnelle¹², et gérée par l'OFPPT.

Depuis 2006, à peu près 1046 entreprises bénéficient annuellement de ce système, avec une moyenne de 130 000 salariés formés par an. Le nombre d'entreprises bénéficiaires a diminué à partir de 2006, suite aux problèmes de gestion qu'a connu ce dispositif et n'a pas augmenté malgré les efforts d'assouplissement des procédures.

La dotation budgétaire annuelle réservée par l'OFPPT à ces actions de formation continue s'élève en moyenne à 305 millions de dirhams, dont seulement 127 millions de dirhams environ sont dépensés.

1.6. Formations conjointes Éducation nationale - Formation professionnelle

Un chantier de création de parcours professionnels dans l'enseignement scolaire a été lancé conjointement par le département de l'Éducation Nationale et celui de la Formation Professionnelle. Il a concerné la création d'un Baccalauréat Professionnel (BacPro) et d'un Parcours Collégial Professionnel (PCP).

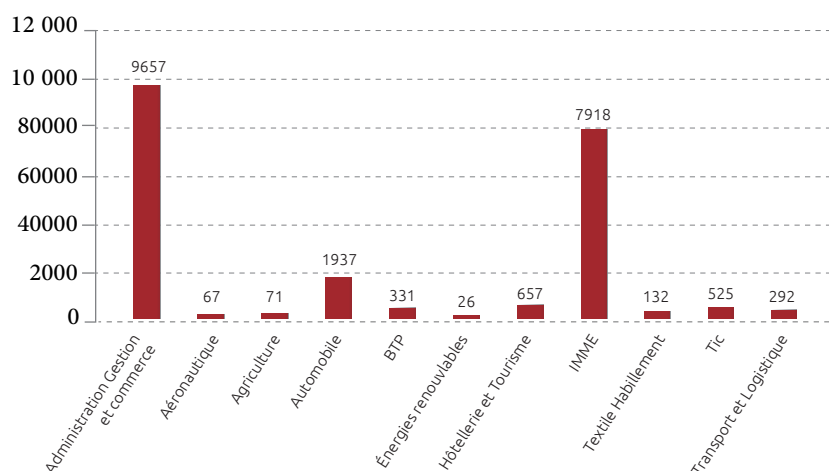
1.6.1. Le Baccalauréat Professionnel

Lancé en 2014-2015, le Baccalauréat Professionnel a pour objectifs la valorisation de la voie professionnelle dans le Système de l'Éducation et de la Formation, la diversification de l'offre de formation et l'amélioration de l'employabilité des jeunes et leur intégration dans la vie active. Il a concerné lors de la première année les secteurs de l'automobile, de l'aéronautique et de l'agriculture avec 5 conventions de partenariat.

Le nombre des inscrits a connu une progression significative en 2017-2018 par rapport à l'année précédente en passant de 14 304 à 21 613 inscrits, dont 36,6% sont dans le secteur des IMME, 44,7% sont dans le secteur Administration, Gestion et Commerce, et le reste est réparti entre les filières TIC, Transport et Logistique, Hôtellerie et Tourisme, Textile Habillement, Automobile, Agriculture, Aéronautique, avec des contingents relativement faibles numériquement.

12 Décret n° 2.73.633 portant création de la Taxe de Formation Professionnelle (TFP).

Figure 6 : Effectif des inscrits par secteur de formation Bac Pro (2017-2018)



Source : Données MENFPESRS, DFP - 2018

Tableau 2 : Part des filles inscrites en Bac Pro (2017-2018)

EFP	Total des inscrits	dont fille
Agriculture	71	38,0%
Gestion déléguée	450	12,9%
OFPPT	20969	36,7%
Tourisme	123	61,0%
Total	21613	36,3%

Source : Données MENFPESRS, DFP - 2018

Le tableau ci-dessus montre que le pourcentage des filles inscrites en Bac Pro au titre de l'année 2017-2018 reste très faible par rapport celui des garçons, excepté celles inscrites dans les établissements de formation professionnelle relevant du secteur du tourisme dont le taux est supérieur à la moyenne, soit 61%.

1.6.2. Le Parcours Collégial Professionnel

Ce parcours de formation est destiné, selon le Ministère de l'Éducation Nationale, de la Formation Professionnelle, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche scientifique, aux élèves du collège pour les aider à identifier leurs vocations et à mieux les orienter vers les métiers de leur choix. Il vise à offrir un premier niveau de qualification dans la perspective d'accéder à la vie active et à réduire progressivement le nombre de jeunes qui quittent le système éducatif sans qualification et sans diplôme. Des conventions de partenariat ont été signées avec l'artisanat et le tourisme comme secteurs pilotes, pour la mise en place de 8 parcours (ferronnerie d'art, coupe et couture, menuiserie d'art, réparation des véhicules automobiles, carrosserie et peinture automobile, électricité de bâtiment, menuiserie bois & aluminium et restauration). En 2015-2016, ce parcours a été ouvert dans 15 collèges avec 15 classes et compte en 2017-2018 plus de 12 680 inscrits dont 97% sont formés au niveau des établissements de l'OFPPT¹³.

¹³ Données DFP.

2. Une offre de formation tendant vers la professionnalisation

Des efforts importants ont été fournis pour développer une offre de formation professionnelle de qualité et adaptée aux besoins des divers secteurs économiques. Parmi les actions phares de ce chantier, il y a lieu de citer la réingénierie de la formation selon l'approche par compétences, l'élaboration des Référentiels Emplois et Compétences (REC) et des Répertoires Emplois et Métiers (REM), la qualification des filières dispensées par les EFP privés, l'accréditation des EFP privés et le développement du référentiel d'évaluation de la qualité de la formation professionnelle.

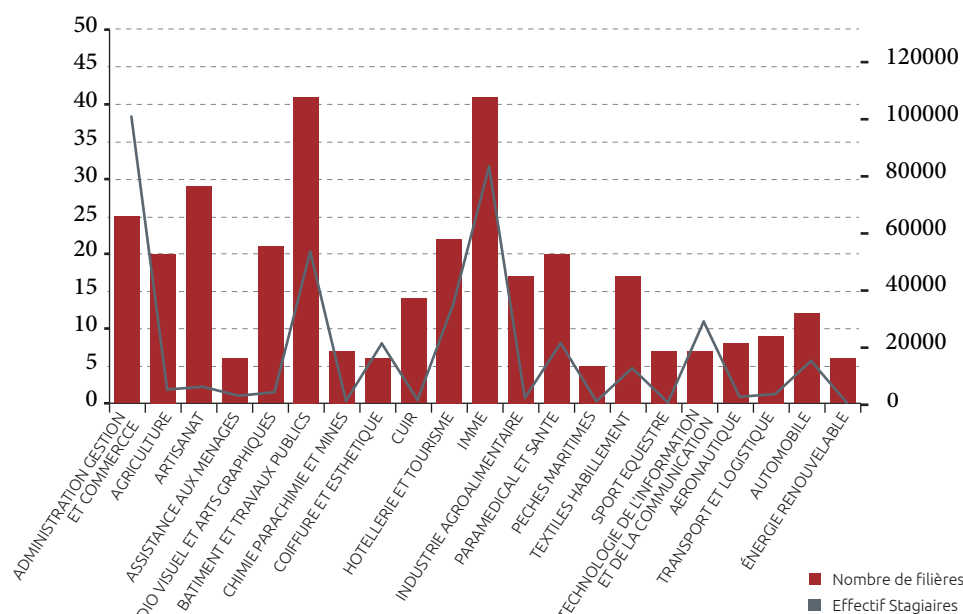
De nombreuses actions ont également été menées afin d'améliorer la gouvernance du dispositif, notamment à travers l'adoption de modes de gestion des établissements visant une plus grande implication des différents partenaires et une meilleure rationalisation des ressources disponibles.

2.1. Évolution des filières selon les niveaux de formation

La formation professionnelle initiale est organisée aujourd'hui en 340 filières couvrant l'ensemble des secteurs de formation.

Comme le montre le graphique ci-dessous, le plus grand nombre de filières est concentré dans les secteurs des IMME, du BTP et dans celui de l'artisanat. Toutefois, et comme le souligne ce même graphique, le plus grand nombre de stagiaires est enregistré dans les secteurs de l'administration, gestion et commerce suivi du secteur des IMME et du BTP. Les secteurs de l'artisanat, de l'agriculture, de l'audio-visuel et arts graphiques, ainsi que celui du textile et habillement enregistrent un faible effectif global des stagiaires malgré la variété des filières proposées. Les secteurs dits porteurs ont une offre limitée de filières ainsi qu'un effectif réduit de stagiaires. Il est donc important d'étudier les causes et les conséquences des disparités en termes de filières et de places pédagogiques disponibles au sein de chaque filière et leur adéquation avec les besoins des jeunes et du monde du travail.

Figure 7 : Nombre de filières et d'inscrits par secteur de formation au titre de l'année 2017-2018

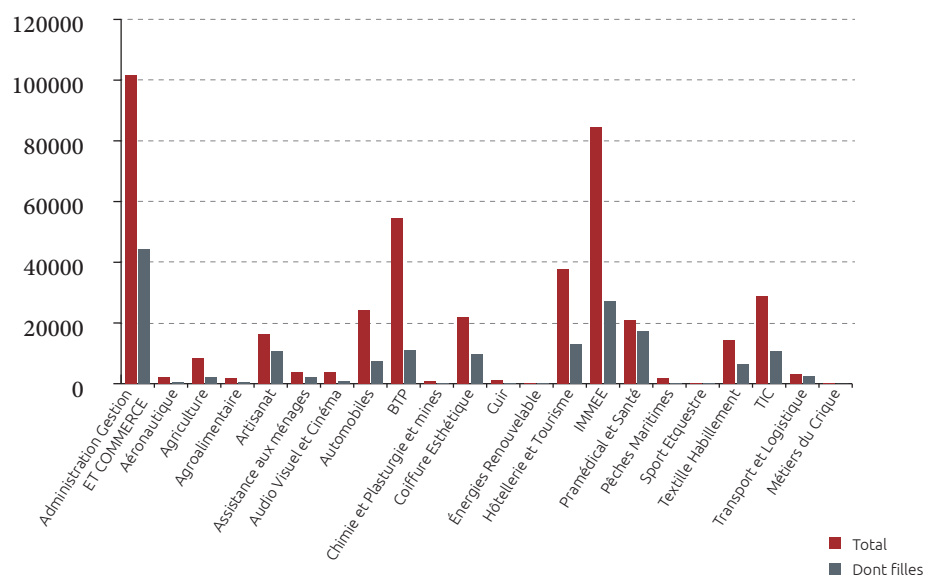


Source : Données MENFPESRS, DFP - 2018

Plusieurs stratégies de développement sectoriel ont été mises en place au cours de la dernière décennie. Ces stratégies ont nécessité un accompagnement en matière de formation des ressources humaines aussi bien au niveau de la formation professionnelle que de l'enseignement supérieur.

Une analyse de l'impact de ces stratégies sectorielles sur la diversification de l'offre de formation professionnelle et son adaptation est nécessaire pour pouvoir évaluer la capacité du secteur de la formation professionnelle à répondre aux besoins exprimés.

Figure 8 : Part des filles parmi les inscrits par secteur de formation au titre de l'année 2017-2018



Source : Données MENFPESRS, DFP - 2018

La part des filles reste très importante dans des secteurs traditionnellement liés à l'activité féminine, notamment le secteur du paramédical et santé où elle représente plus de 80% des stagiaires, suivi par le secteur de l'artisanat avec plus de 65% et celui l'assistance aux ménages avec 57% des stagiaires. On constate également une présence notoire des filles dans les secteurs de l'administration, gestion et commerce (43%), du textile-habillement et de la coiffure-esthétique (44%).

2.2. Réingénierie de la formation selon l'approche par compétences

La réingénierie du dispositif de formation professionnelle selon l'approche par compétences, est une démarche globale qui couvre toutes les étapes d'ingénierie de formation (planification de la formation, production et implantation des programmes et évaluation). C'est une approche qui prend appui sur l'analyse de la réalité d'exercice des emplois en entreprise et détermine les compétences requises pour accomplir adéquatement les tâches assignées à ces emplois avant de procéder à l'élaboration des programmes de formation correspondants.

Lancés en 2003, les projets de développement et d'implantation de programmes de formation selon l'APC ont permis, jusqu'à 2016, le développement et/ou la restructuration de 159 programmes et l'implantation de 130 programmes dans 213 établissements publics et privés. Pour la réalisation de ces travaux de réingénierie, une batterie de 17 guides méthodologiques a été élaborée.

Aujourd'hui, on constate que le processus APC, très centré sur les situations réelles d'un poste de travail, nécessite un délai d'au moins 2 ans pour la réalisation des études requises, l'élaboration des programmes de formation et la formation des formateurs.

Depuis, le ministère en charge de la formation professionnelle a déclaré vouloir généraliser l'APC dans les formations professionnelles. Seulement à ce jour, la proportion des formations élaborées sur la base de l'APC ne dépasse pas 50% des formations dispensées actuellement. Un programme de REAPC en coopération avec l'ACDI a été lancé en 2011 et prévoit une révision du processus.

Il est à noter que l'APC a connu au niveau international des difficultés d'implémentation, notamment en raison d'une mise en œuvre trop rapide heurtant l'approche disciplinaire traditionnelle. A cet effet, elle doit tenir compte des spécificités des dispositifs dans lesquels elle est implantée et y être adaptée.

2.3. Elaboration d'outils pour la réalisation de l'adéquation formation-emploi

Ce volet a constitué l'une des grandes préoccupations des décideurs et acteurs de la formation professionnelle, compte-tenu de son importance dans la détermination de l'offre de formation à la fois sur les plans quantitatif et qualitatif. Plusieurs outils ont été expérimentés durant les dernières décennies sans véritablement atteindre l'efficacité souhaitée ; ce qui rend difficile un pilotage fin de cette offre de formation.

2.3.1. Outils de planification des besoins en formation

Le dispositif de planification de la formation professionnelle fondé, depuis 1987, sur des études sectorielles et des études régionales, ainsi que sur les recommandations de la

Commission Nationale de la Formation Professionnelle et des Commissions Provinciales de la Formation Professionnelle, a été abandonné au profit de nouveaux outils jugés mieux adaptés. Il s'agit notamment :

- des programmes nationaux et des stratégies de développement sectoriels, qui comportent un volet relatif aux ressources humaines de chaque secteur et de ses besoins en formation¹⁴ ;
- des besoins exprimés par les fédérations et branches professionnelles dans leurs programmes d'actions et dans le cadre d'études d'opportunités pour la mise en place de centres sectoriels de formation professionnelle ;
- des études sectorielles réalisées dans le cadre de l'approche par compétences pour l'implantation des programmes de formation ;
- des études réalisées par les opérateurs de formation en vue de développer leur propre dispositif (schémas-directeurs régionaux – OFPPT, études stratégiques des départements tels l'Agriculture, l'Artisanat, le Tourisme...).

2.3.2. La fonction « Observatoire »

En 2014, et dans le cadre de la « Stratégie Nationale pour l'Emploi », un observatoire national a été créé sous forme de direction centrale au sein du Ministère chargé de l'emploi¹⁵. Cet observatoire est chargé en particulier de suivre et d'analyser l'évolution du marché de travail, de réaliser des études et de fournir des données susceptibles d'orienter et d'encadrer les politiques de l'emploi.

La mise en place de cette fonction, indispensable à la construction d'une offre de formation professionnelle adaptée, a été confrontée à de multiples difficultés, liées notamment à l'absence d'une culture de partage de l'information entre institutions, à la complexité des articulations institutionnelles et à la faible capacité technique de production des données.

Le département de la formation professionnelle et l'ANAPEC ont lancé ce chantier depuis 2004 et disposent actuellement de 246 fiches REM et 288 fiches REC. 13 secteurs sont couverts et 3 autres sont en cours : BTP, logistique, agriculture, pêche maritime, transport, environnement, IMMEE, agroalimentaire, eau et assainissement, paramédical, urbanisme et architecture, artisanat, chimie et parachimie, assurance, textile-habillement, administration gestion commerce et secteur financier.

Les REM/REC produits ne couvrent pas tous les secteurs et tous les emplois. Un effort important doit être déployé au niveau de l'instance chargée de la production des REM; à savoir l'ANAPEC et de l'entité chargée des REC ; en l'occurrence le Département de la Formation Professionnelle.

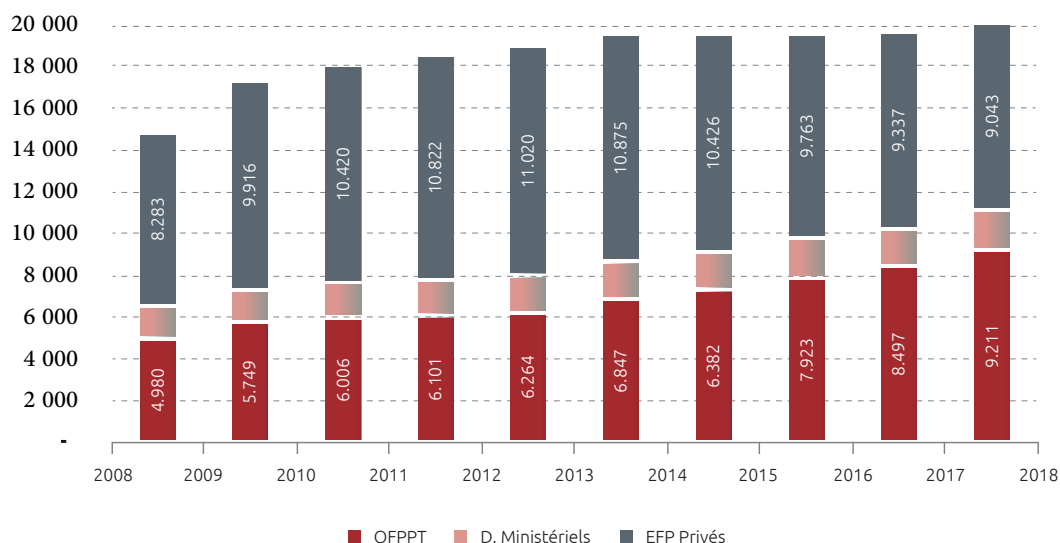
¹⁴ On peut évoquer à ce propos, le Plan d'Accélération Industrielle, le plan Maroc vert, le programme Halieutis, la Vision Maroc 2020 pour le Tourisme, la Vision Maroc 2015 pour l'Artisanat, le Plan Maroc Numérique, le programme Marocain de l'Énergie Solaire et du développement de l'énergie éolienne, les chantiers ouverts dans les domaines du BTP, des transports et de la logistique, de l'audio-visuel, du commerce, de l'offshoring..., ainsi que des métiers mondiaux du Maroc telles l'aéronautique et l'automobile.

¹⁵ Décret n° 2-14-280 du 20 chaabane 1435 (18 juin 2014) fixant les attributions et l'organisation du Ministère de l'emploi et des affaires sociales.

2.4. Les acteurs en charge de dispenser la formation professionnelle

Les ressources humaines sont au cœur du dispositif de formation, en particulier les formateurs investis de la mission de traduire les objectifs de formation en savoirs, compétences et attitudes nécessaires à la qualification des stagiaires et à leur insertion en milieu professionnel. Le dispositif de formation professionnelle compte aujourd'hui 19 500 formateurs dont 9 000 dans les EFP publics.

Figure 9 : Évolution des effectifs des formateurs au niveau des EFP (2008-2018)

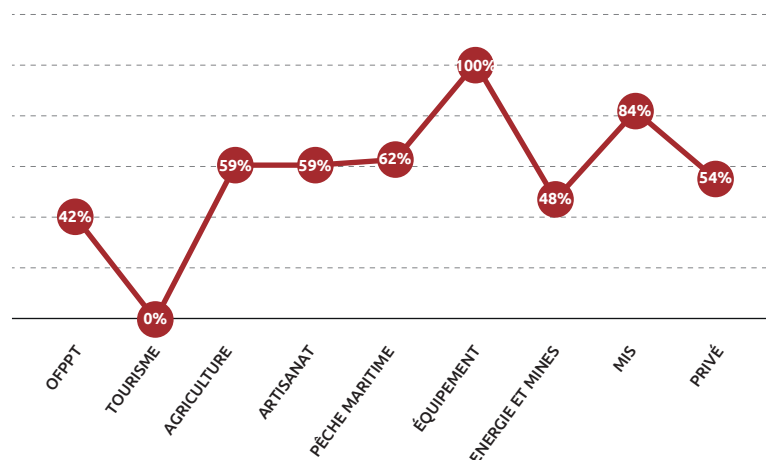


Source : Données MENFPESRS, DFP - 2018

Le taux d'encadrement moyen est de 38 stagiaires/formateur permanent avec une moyenne de 41 pour les EFP relevant des départements ministériels, 52 stagiaires/formateur permanent pour l'OFPPT et 19 pour les EFP privés. La représentation graphique ci-après montre l'évolution qu'ont connue les effectifs des formateurs de 2008 jusqu'à 2018, avec leur répartition selon les opérateurs de formation.

Ces effectifs englobent aussi bien les formateurs permanents que les formateurs vacataires qui représentent 46% des effectifs dans le secteur privé et 42% pour l'OFPPT au titre de l'année 2017-2018. Pour les départements ministériels, le taux de vacataires reste très variable d'un département à l'autre avec 100% pour le département de l'équipement et aucun vacataire au niveau du département du tourisme.

Figure 10 : Taux de vacataires par opérateur (2017-2018)



Source : Données MENFPESRS, DFP - 2018

Tableau 3 : Part des femmes parmi les formateurs (2017-2018)

OPÉRATEUR DE FORMATION	Nombre global de formateurs	Dont % femmes
OFPPT	9211	22%
Autres opérateurs publics	1902	39%
Secteur privé	9043	35%
Ensemble	20156	30%

Source : Données MENFPESRS, DFP - 2018

Les données du tableau ci-dessous montrent que le taux global des formatrices (femmes), qui est de 30%, reste très faible par rapport à celui des formateurs (hommes) qui s'élève à 70%. Ce faible taux est enregistré au niveau de tous les opérateurs de formations publics et privés. Ainsi, le taux de formatrices varie entre 22% au niveau de l'OFPPT, 35% au niveau des EFP privés et 39% au niveau des EFP publics.

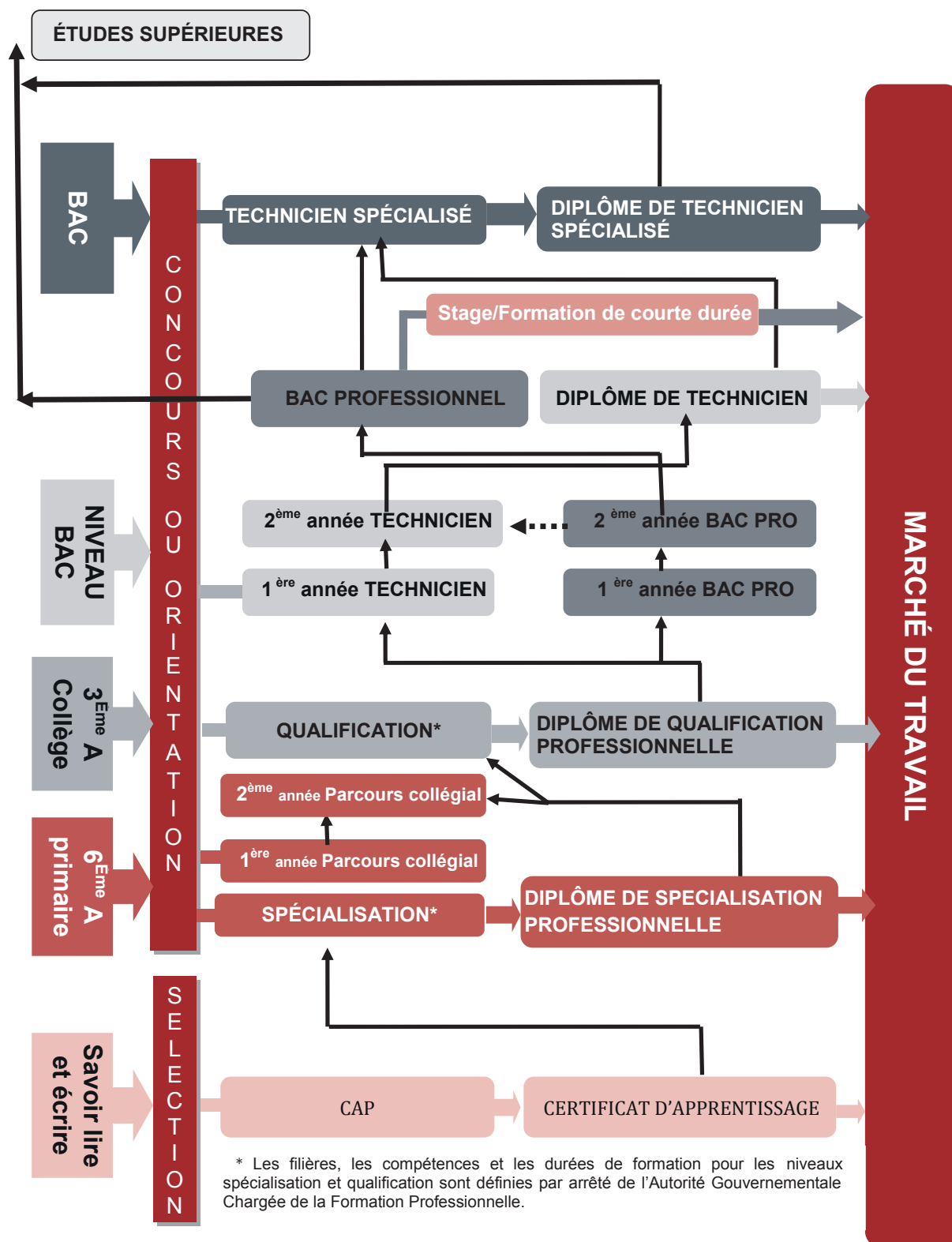
3. Des prémices d'une intégration avec les autres composantes du SEF

L'articulation des parcours de formation professionnelle avec ceux des autres composantes du système éducatif a franchi plusieurs étapes, mais peine encore à s'institutionnaliser pour permettre un choix plus élargi et fournir aux jeunes une meilleure visibilité des parcours.

3.1. Système de passerelles existant

Le schéma, ci-dessous, décrit les passerelles qui existent entre les différents niveaux de formation professionnelle et leurs connexions avec le dispositif scolaire. Les mécanismes de passage vers la formation professionnelle sont définis, mais l'importance des flux dépend des efforts fournis en matière d'information et d'orientation des élèves. Pour ce qui est du retour vers la formation générale, il est beaucoup moins visible et ne concerne que quelques élèves de l'éducation non formelle ou ceux qui, à leur initiative, passent avec succès les examens certificatifs du primaire et du collège (candidats libres).

Figure 11 : Passerelles entre les niveaux de formation professionnelle et leurs connexions avec le dispositif scolaire (selon le Département de la Formation Professionnelle- 2016)



Source : MENFPESRS, DFP- Rapport d'activités du DFP - 2016

3.2. Orientation professionnelle

Un système d'orientation est mis en place pour l'accompagnement des jeunes dans leurs choix scolaires et de formation professionnelle. Il s'appuie principalement sur des campagnes ponctuelles d'information. Un portail national d'aide à l'information et l'orientation professionnelle a été mis en ligne en 2014 pour permettre aux jeunes de consulter les offres de formation professionnelle et de déposer et suivre leurs candidatures via internet.

A travers la mise en place du parcours débouchant à la fin du collégial sur le baccalauréat professionnel, il serait possible pour les élèves intégrant ces parcours de basculer plus facilement entre les deux dispositifs de formation.

Pour ce qui est de l'enseignement supérieur, les passerelles sont régies par un quota d'accès des lauréats de la formation professionnelle (Technicien Spécialisé) aux filières universitaires, en particulier au niveau des Licences Professionnelles.

4. Une gouvernance en cours de consolidation

4.1. Positionnement des acteurs dans le modèle de gouvernance

La formation professionnelle est marquée par une diversité des intervenants, sous la tutelle du département ministériel en charge de la formation professionnelle. Cette diversité constitue en soi une richesse dans la mesure où elle a permis le développement d'une offre de formation variée et la mise en place de différents mécanismes de coordination.

Ces acteurs peuvent être répartis en trois catégories principales :

- le Département de la Formation Professionnelle, entité ministérielle chargée de la coordination des politiques générales en matière de formation professionnelle, est investie d'une mission de planification, d'orientation et d'évaluation des stratégies mises en œuvre pour la promotion du système. Ce Département est relayé au niveau régional par des services extérieurs ;
- les acteurs de la formation auxquels incombe la mission institutionnelle de mise en œuvre des politiques et des actions en matière de formation professionnelle : ce sont les acteurs publics composés des opérateurs publics que sont l'OFPPT et les départements formateurs (Agriculture et Pêche Maritime, Artisanat, Tourisme, Santé...), en plus du secteur privé de la formation professionnelle ;
- les partenaires stratégiques dont l'implication favorise le développement de ce secteur et son ancrage dans son environnement socio-économique (certains d'entre eux dispensent des formations). Il s'agit, d'une part, des organisations, des branches et des corporations professionnelles et de l'autre, des associations et acteurs de la société civile.

4.2. Financement du secteur de la formation professionnelle

Le budget alloué au secteur de la formation professionnelle, est estimé à environ 0,5% du PIB (ce taux atteint en France, par exemple, 1,5% du PIB). Il est caractérisé par sa grande complexité eu égard à la multitude d'intervenants dans ce secteur et à la diversité

des sources de financement, auxquels s'ajoute la difficulté liée à l'identification de l'affectation effective de ces ressources en l'absence d'un cadre comptable spécifique à la formation professionnelle.

Toutefois, on peut estimer que le financement de la formation professionnelle émane des principales sources que sont :

- le budget alloué par l'État ;
- les produits de la taxe de la formation professionnelle (TFP) ;
- l'apport de la coopération internationale ;
- la contribution des ménages.

Ainsi, les budgets alloués par l'État se répartissent, comme suit :

Tableau 4 : Répartition du budget alloué au secteur de la formation professionnelle en millions de dirhams

Budget SFP	Budget 2016	%
Département de la FP	308	10%
OFPPT	2 493*	78%
Autres Départements Ministériels	384	12%
Total	3 185	100%

**Hors la subvention de l'État et les reliquats CSF*

Source : Données MENFPESRS, DFP - 2016

Les financements, majoritairement alloués à la formation professionnelle initiale, sont composés à 64% de la taxe de la formation professionnelle. Ce budget est passé de 994 Millions de DH à 3,18 milliards de DH sur la période 2001-2016 avec un taux de progression annuel moyen de 8,1%.

Figure 12 : Progression du budget global du secteur de la formation professionnelle dont celui du DFP et de l'OFPPT



Source : Données MENFPESRS, DFP - 2016

La coopération internationale a toujours été un outil important dans le financement du développement de la formation professionnelle aussi bien au niveau stratégique qu'opérationnel. A ce sujet, la coopération constitue l'une des sources les plus importantes de financement de la FP à travers notamment les dons et subventions qui sont mobilisés dans le cadre de programmes de coopération, dont les principaux en lien avec la formation professionnelle, sont présentés ici à titre indicatif¹⁶ :

- les programmes MEDA1 et MEDA2 (1999-2007) avec une enveloppe budgétaire atteignant 33 millions d'euros pour le premier et 50 millions d'euros pour le second ;
- le programme MCC II (2016-2021) dont 220 millions d'euros sont réservés à l'éducation et la formation professionnelle ;
- les programmes de coopération avec la France, l'Allemagne, la Belgique, le Canada et certaines institutions comme la Banque Islamique de Développement, l'USAID, la Banque Africaine de Développement...

La contribution des ménages constitue une part non négligeable dans le financement de la formation professionnelle, mais elle est très difficile à cerner en particulier dans le cas de la formation professionnelle privée. Cette part est estimée entre 8000 et 16 000 DH/an par stagiaire. L'État accorde à ce propos une subvention aux stagiaires ne dépassant pas 4000 dh/an par stagiaire des établissements de formation privés accrédités.

Dans le secteur public, la contribution des ménages peut être globalement cernée, notamment au niveau de l'OFPPT, qui a collecté, à titre d'exemple en 2016¹⁷, environ 285,6 millions de DH émanant de la participation des stagiaires aux frais de formation.

5. Le rendement de la formation professionnelle

5.1. Le rendement interne

Le taux de diplômation est en moyenne de 67%, variant de 64% pour le niveau de technicien à 71 % pour le niveau de technicien spécialisé.

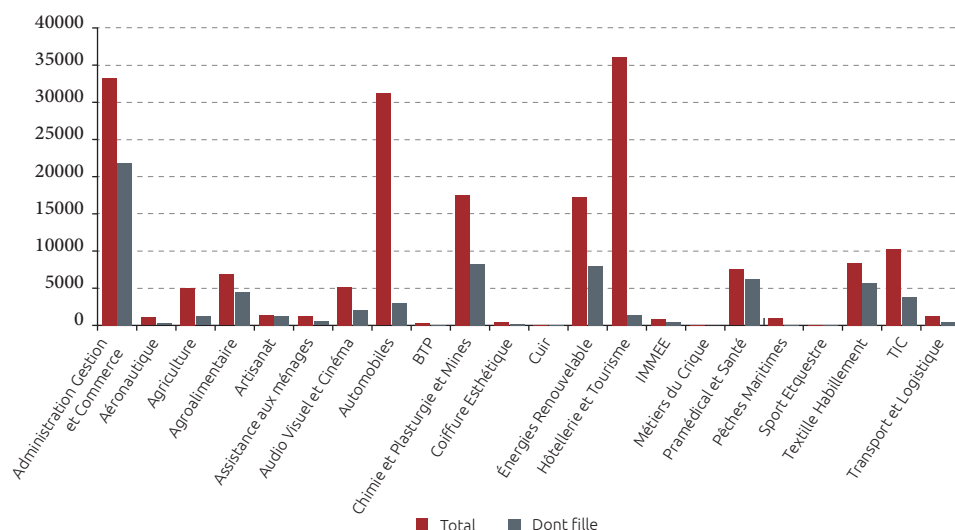
Pour ce qui est du développement de la parité homme/femme en formation professionnelle initiale :

- La proportion des filles parmi les stagiaires de la formation professionnelle initiale (FPI) est située autour 39% en 2015 en formation résidentielle et alternée, soit une baisse de 4 pts depuis 2001 où cette proportion était d'environ 43% ;
- La FPI par apprentissage a enregistré 45% de filles en 2015 versus 35% en 2011, soit une hausse de 10 pts sur les quatre années.

¹⁶ Source : Rapports d'activités du SEFP 2014-2016.

¹⁷ Source : OFPPT- 2016.

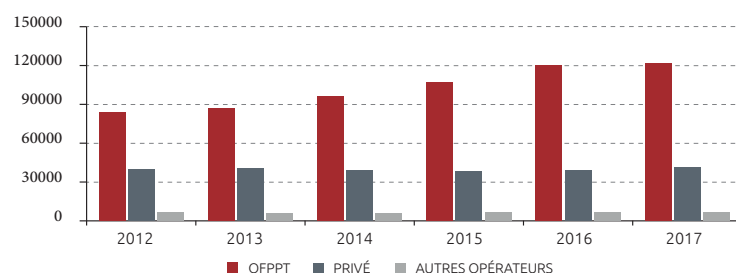
Figure 13 : Répartition des lauréates de la FP par secteur de formation (2017)



Source : MENFPESRS, DFP 2018

Il est à noter que la part des lauréates de la FP est importante dans certains secteurs de formation, ce qui démontre des taux d'achèvement plus conséquent par rapport aux garçons, notamment dans les filières à forte présence féminine que sont en premier lieu l'assistance aux ménages (93%), le paramédical (83%), celle du textile, habillement et cuir (68%), de l'administration, gestion, commerce, de l'artisanat (plus de 65%), et de l'agroalimentaire (59%). En revanche, la proportion des lauréates est plus faible dans les filières BTP, industries métalliques et métallurgiques.

Figure 14 : Évolution des lauréats par opérateur de formation



Source : MENFPESRS, DFP 2018

Le secteur public a une forte attractivité en termes de formation professionnelle à travers l'OFPPT qui augmente le nombre de ses lauréats d'une année à l'autre.

Par-contre, le nombre des sortants de la FP dispensée par les départements ministériels reste très faible, avec une quasi absence d'évolution des effectifs; ce qui interpelle sur le rôle de ces opérateurs dans le développement de la FP.

Le secteur privé connaît une quasi-stagnation des effectifs de ses lauréats.

5.2. Le rendement externe

En se basant sur les enquêtes réalisées par le Département de Formation Professionnelle sur l'insertion des lauréats, 9 mois et trois années après l'obtention du diplôme, le taux

d'insertion global est de 62,9% après 9 mois. Ces taux d'insertion sont restés relativement stables pendant la période 2012-2015 avec une légère régression.

En ce qui concerne les variations entre opérateurs de formation, les taux d'insertion restent comparables, avec une nette amélioration pour l'artisanat et une régression pour le tourisme.

Tableau 5 : Évolution du taux d'insertion après 9 mois par niveau de formation 2012-2015

Niveau de formation	Taux d'insertion (en %)				Taux d'insertion des filles promotion 2015
	2012	2013	2014	2015	
CAP	73,3	66,2	75,8	69,8	53%
Spécialisation	64,7	63,2	65	64,8	58,7%
Qualification	61,7	61,1	64,4	60,8	54,4%
Technicien	58,2	58,2	61,7	61,2	57,5%
Tech. Spécialisé	57,9	62,4	66,5	63,8	61,4%
National	61,2	61,4	64,8	62,9	58,2%

Source : Données MENFPESRS, DFP - 2018

Les données du tableau ci-dessus montrent l'inadéquation entre le taux d'insertion et le nombre de lauréats issus de la formation professionnelle.

D'autre part, il est important de souligner que le taux d'insertion dans le marché de travail est plus élevé chez les filles par rapport aux garçons malgré les faibles parts de celles-ci au niveau des effectifs des inscrits. Ceci est valable pour tous les niveaux de formation professionnelle.

Conclusions du Haut-Commissariat au Plan sur l'insertion des sortants du système éducatif

Selon les résultats des études¹⁸ qu'il a menées, le HCP démontre l'inadéquation des formations professionnelles proposées aux jeunes par rapport aux besoins du monde de travail :

« ...

- La désagrégation des taux de chômage par type de diplôme d'enseignement général incite à nuancer le message du leitmotiv reproduit largement dans la littérature sur l'emploi et selon lequel le taux chômage s'élèverait systématiquement avec les niveaux de diplômes au Maroc.
- En revanche, cette assertion s'avère, il est vrai, parfaitement fondée en ce qui concerne la formation professionnelle : s'inscrivant dans une trajectoire inverse, le chômage des diplômés de cette dernière augmente, en effet, d'environ 21% parmi les diplômés d'initiation professionnelle à 26% parmi les diplômés spécialisés, à 29% parmi les qualifiés et à près de 27% parmi les techniciens spécialisés.
- Au total, le rendement externe de la formation professionnelle montre sans équivoque un niveau de performance problématique, aussi bien au plan qualitatif que quantitatif, comparé à celui de l'enseignement général.
- Observons, à cet égard, qu'en emploi, avec un taux moyen national de 7,6% parmi l'ensemble des diplômés, les diplômés de la formation professionnelle enregistrent un taux global de déclassement trois fois supérieur à celui qui affecte les diplômés de l'enseignement général, affichant respectivement 33,6% et 11,6%.
- Cette disparité entre les taux de déclassement des diplômés des deux types d'enseignement se retrouve aussi bien au niveau des professions exercées par leurs détenteurs que dans les métiers que ces derniers exercent et les secteurs d'activité qui les emploient.
- En fait, les déclassements sont autant l'effet de la faible adéquation des diplômés à l'offre d'emplois que de la faiblesse du niveau et de la diversité de cette offre. C'est ainsi qu'ils restent particulièrement élevés dans « l'agriculture, sylviculture et pêche », « l'industrie extractive et manufacturière », ou encore le BTP où l'offre d'emplois est élevée et peu qualifiée, alors qu'ils ont tendance à se réduire, en revanche, dans l'administration publique, l'enseignement et la santé, dont les emplois exigent plus de qualification.[...]
- Aussi, force est-il de conclure, que, par de là son évidente faiblesse d'adaptation au marché du travail, la formation professionnelle ne saurait être évaluée sans être replacée dans le contexte des structures économiques nationales. Les emplois offerts par ces dernières, en majorité sans qualification, faiblement protégés et peu rémunérés dévalorisent de facto les formations et n'encouragent pas les individus et les ménages à investir pour en acquérir les plus performantes.

... »

¹⁸ La version française officielle de la présentation de l'étude « formation et emploi au Maroc » par M. Ahmed Lahlimi, Haut-Commissaire au Plan, Rabat, 2 mai 2018.

II. Des dysfonctionnements persistants

Le diagnostic précédemment présenté ainsi que les études¹⁹ réalisées dans le cadre de la préparation de la stratégie nationale²⁰, font ressortir des acquis incontestables du secteur de la formation professionnelle. Toutefois, des dysfonctionnements importants limitent ses performances et entravent ses capacités à relancer une dynamique active en faveur de l'emploi et de la préparation du capital humain dont a besoin le pays pour l'amorçage des changements économiques et sociétaux souhaités.

1. Une finalité, des missions et un cadre juridique en obsolescence

L'absence d'une définition claire et institutionnelle de la mission stratégique de la formation professionnelle et des rôles qu'elle est appelée à jouer dans le cadre d'un modèle national de développement socio-économique, contrastent aujourd'hui avec les tendances internationales qui accordent une place centrale à la FP dans la compétitivité des économies et la promotion sociale des individus.

De plus, la finalité même de la formation professionnelle qui consiste à servir de levier à la satisfaction des besoins des entreprises en compétences, se trouve aujourd'hui compromise par une offre de formation en obsolescence, puisque les niveaux proposés (spécialisation, qualification, technicien et technicien spécialisé) ont été bâtis sur la base d'une division du travail (ouvrier spécialisé OS, ouvrier qualifié OQ, technicien), laquelle n'a plus cours aujourd'hui dans la plupart des entreprises. Cela constitue un facteur d'inadaptation aux besoins de ces entreprises et un frein certain à l'insertion des lauréats. Aussi, selon le HCP, « le taux de chômage au niveau de la formation professionnelle a tendance à s'élever de la base au sommet de la pyramide des niveaux de formation et des diplômes de FP, tandis que la tendance est inversée au niveau de l'enseignement général »²¹.

Par ailleurs, le cadre législatif et institutionnel organisant la formation professionnelle, bien que couvrant l'ensemble des aspects afférents à ce dispositif, reste en décalage notoire avec l'évolution importante et soutenue que connaît la réalité socio-économique du pays. Il faut souligner à ce propos, que la majorité des textes fondateurs du système datent de plus de trente années, et même s'ils ont subi une série de révisions et d'amendements en vue de les adapter aux nouvelles réalités, ces textes appellent une refonte globale.

2. Un déficit d'articulation avec les composantes du SEF

L'intégration au sein d'une même entité ministérielle des départements de l'éducation nationale, de la formation professionnelle et de l'enseignement supérieur augure d'une nouvelle orientation politique, basée sur une approche globale dans le traitement de la question éducative de manière générale dans notre pays, mais cette intégration reste

19 « Cartographie de la gouvernance de la formation professionnelle au Maroc », Fondation Européenne pour la formation, 2014 (rapport élaboré dans le cadre du projet « GEMM » gouvernance pour l'employabilité en méditerranée).

20 « Stratégie Nationale de la Formation Professionnelle à l'horizon 2021 », Département de la Formation Professionnelle, pages 15-17.

21 Présentation de l'étude « Formation et emploi au Maroc » par M. Ahmed Lahlimi, Haut-Commissaire au Plan, Mai 2018.

confinée au stade du regroupement administratif. Or, cette nouvelle orientation ne pourra aboutir à la cohésion souhaitée que si elle intègre l'ensemble des aspects intrinsèques au système national d'éducation et de formation (modèle pédagogique, système de formation et de mise à niveau des acteurs, modes de gestion et de planification...) ²².

La mise en place par le Ministère de l'Éducation Nationale, de la Formation professionnelle, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique du Baccalauréat Professionnel et du parcours y menant depuis la fin du collégial, constitue une première étape d'installation d'une articulation entre la formation professionnelle et l'éducation nationale. Par contre, le volet orientation constitue encore un frein à la promotion du parcours professionnel. Le non accompagnement des jeunes à risque de déscolarisation et leur prise en charge précoce avant le décrochage constitue un défi à relever. Les possibilités de passerelles pour le retour à l'enseignement général ou les possibilités de poursuite des études constituent également des freins à la valorisation du parcours professionnel post-collégial.

Les efforts fournis entre enseignement supérieur et formation professionnelle au niveau des passerelles restent limités et doivent dépasser le concept de gestion des flux d'inscrits vers une réelle offre de formation conjointe innovante et répondant aux besoins d'intégration professionnelle des jeunes.

La conception, la mise en œuvre et le suivi de ces chantiers communs entre les différentes composantes du système d'éducation et de formation souffrent d'un déficit de coordination au niveau régional et local. Les réseaux d'éducation et de formation sont restés depuis longtemps confinés au niveau du « concept théorique » sans pouvoir se concrétiser au niveau territorial.

3. Des résultats qualitatifs mitigés

Sur le plan quantitatif, la formation professionnelle a accompli des avancées importantes, en particulier grâce aux efforts d'investissement accomplis pendant ces 15 dernières années. Toutefois, sur le plan qualitatif, des contraintes subsistent et font que les qualifications des lauréats soulèvent encore des critiques de la part des employeurs, et qu'un nombre important de jeunes quitte le dispositif de formation professionnelle sans diplôme ni qualification. Ces contraintes peuvent être déclinées en 4 axes :

- la variété des modes de formation (résidentiel, alterné, apprentissage), permet aux organismes de tutelle d'adapter leur offre de formation aux différents contextes, mais chacun de ces modes reste confronté à d'innombrables difficultés qui limitent substantiellement son rendement. Ainsi, le mode résidentiel ne permet pas un apprentissage en situation de travail. Tandis que les deux autres modes qui le permettent effectivement pâtissent de la faible implication des professionnels en raison de leur faible motivation, au manque d'encadrement dans les entreprises accueillantes et à l'absence d'actions d'évaluation permettant le renouvellement et la mise à niveau de ces modes ;

²² L'étude menée par l'INE en 2013, intitulée « Évaluation du système d'orientation scolaire et professionnelle », a révélé que l'orientation scolaire est fondée sur une approche de gestion du flux et sur la carte scolaire. La pression des effectifs des élèves ainsi que les déperditions, le faible encadrement par les conseillers d'orientation, les critères réducteurs pour orienter les élèves et les limites de l'information fournie aux élèves et à leurs familles sont autant de facteurs qui expliquent les limites du système d'orientation.

- plusieurs outils ont été élaborés, testés, mis en place ou sont en cours de déploiement pour améliorer la qualité des formations et assurer leur adaptation aux besoins du marché de l'emploi : APC, CNC, REM, REC, certifications compétences, labels d'excellence, concours général et concours du meilleur artisan, etc. Bien que ces mesures aient prouvé leur efficacité dans d'autres contextes internationaux, le système national de formation professionnelle peine à généraliser leur utilisation afin d'impacter en profondeur le dispositif dans sa globalité et se limitent aujourd'hui à quelques métiers ;
- la qualification et la mise à niveau pédagogique et professionnelle des formateurs sont au cœur de la question de la qualité des formations dispensées. Mis à part les efforts de formation des formateurs réalisés par certains opérateurs²³, les formateurs sont recrutés sans formation préalable les qualifiant à l'exercice du métier et sont souvent des lauréats fraîchement diplômés. Le background professionnel des formateurs est indispensable à l'exercice de ce métier même si les EFP ont recours à des vacataires. Le perfectionnement des formateurs et la certification de leurs compétences restent très limités ;
- l'offre des établissements privés est restée stagnante et limitée aux secteurs demandant le moins d'investissements. Par ailleurs, plus de 66 % des établissements privés ne sont pas accrédités et suscitent des questions quant à la qualité de leur formation et à la valeur des diplômes qu'ils délivrent.

L'intégration du secteur privé de la FP comme un acteur actif dans la solvabilité de la demande économique et sociale de la formation professionnelle n'est pas réelle et nécessite une véritable relance.

4. Une planification et un pilotage de l'offre de formation peu efficaces

En dépit des efforts fournis par les opérateurs pour renforcer leur capacité d'accompagnement des besoins quantitatifs et qualitatifs en formation, il n'en reste pas moins que la formation professionnelle ne dispose pas d'outils efficaces à même de lui permettre de maîtriser l'évolution du marché de l'emploi, d'être à l'écoute des évolutions pressenties ou volontaires des secteurs économiques et sociaux et d'assurer une veille stratégique sur le secteur. Cela se traduit par un contexte marqué par :

- une forte centralisation en termes de planification des besoins et de prise de décision ; ce qui ne permet pas de détecter les besoins spécifiques sur les plans régional, local et parfois même sectoriel. Or, l'articulation entre les besoins en emplois et les formations à mettre en place ne peut s'opérer qu'au niveau régional avec une attention toute particulière portée à l'analyse de la situation dans les bassins d'emploi ;
- une fiabilité des données sur la formation altérée par l'absence d'un système d'information global et intégré pour le dispositif permettant la remontée des informations et offrant une plus grande visibilité des activités des différents acteurs de la formation professionnelle et une meilleure régulation entre les différentes

²³ Plan de développement de l'OFPPT à l'horizon 2020

composantes intra dispositif. L'absence des tableaux de bord pour le pilotage des actions à entreprendre dans un milieu qui connaît des fluctuations permanentes constitue une défaillance majeure dans son fonctionnement ;

- les effectifs des inscrits par domaine de formation ont été étudiés lors de la préparation de la stratégie nationale et chaque opérateur a défini des objectifs consignés dans les contrats-programmes signés en mars 2016. Toutefois, le Haut-Commissariat au Plan ainsi que les fédérations professionnelles réclament encore une adaptation de l'offre de formation aux besoins en termes de métiers et niveaux de qualification ;
- la diversité des filières de formation, contraste avec la quasi inexistence d'une offre dans des secteurs créateurs d'emplois comme « le service à la personne ». Il s'agit d'un dysfonctionnement majeur au niveau de l'offre de formation.

5. Une gouvernance en manque de cohésion générale

La diversité des acteurs au niveau du pilotage de la formation professionnelle et au niveau de l'exécution de la politique publique, la complexité du modèle de financement et la dispersion des centres de décision d'affectation des ressources a rendu les tâches de planification, de coordination et de suivi de l'exécution, difficiles et souvent inefficaces.

Les rôles et les responsabilités qui ne sont pas clairement définis constituent de leur côté une source importante de difficultés et d'inefficacité de la gouvernance du système, se soldant par une faible coordination entre les acteurs existants et l'absence de régulation de l'offre de formation :

- la complexité du processus de coordination entre les différentes parties prenantes empêche l'émergence d'une vision commune et la mutualisation des ressources disponibles ;
- l'instance institutionnelle de concertation au sein du dispositif de formation professionnelle intégrant les différents acteurs dans le processus de pilotage de la politique publique et les commissions nationales et provinciales de la FP sont en veilleuse depuis plusieurs années ;
- l'implication des entreprises dans le processus de formation se fait à plusieurs niveaux, passant du stratégique à l'opérationnel. Toutefois, des insuffisances sont relevées, notamment en matière d'implication dans la conception des programmes de formation, dans l'acte de formation, dans la gestion du dispositif de formation, dans le choix des sites d'implantation des EFP et dans l'orientation des flux en formation selon les domaines ;
- l'absence d'un système d'évaluation global et neutre de la qualité des formations dispensées et de la performance des EFP ampute le secteur de sa capacité d'opérer les corrections nécessaires et d'orienter le système vers les priorités arrêtées. Les tentatives réalisées dans ce cadre, sont restées très limitées, à la fois sur le plan de leur envergure (elles n'ont pas concerné la totalité du dispositif) et sur le plan de la fréquence puisqu'elles ne sont organisées que de manière sporadique ;

- la faiblesse de la dotation en ressources financières suffisantes et en compétences managériales capables de piloter efficacement le dispositif de formation, notamment au niveau régional et local.

En définitive, « la FP s'appuie sur un ensemble de sous-systèmes cloisonnés entre lesquels les interactions sont faibles et les doubles emplois fréquents »²⁴.

6. Un dispositif de formation professionnelle peu valorisé

- L'attractivité de la formation professionnelle reste déficitaire par rapport aux populations concernées qui, pour une large partie, la perçoivent comme un parcours réservé aux élèves en situation d'échec scolaire ; ce qui limite le choix de celle-ci en stratégie de réussite personnelle. En effet, la hiérarchisation des filières au sein de notre système conduit à une orientation par échecs successifs vers la formation professionnelle.
- Les principales insuffisances qui subsistent quant à l'attractivité du système se situent en particulier au niveau de sa faible capacité à démontrer les possibilités qu'il offre en matière d'inclusion sociale et de réussite professionnelle.
- Selon l'étude sur la perception de FP de l'INE²⁵, l'association de la formation professionnelle à l'échec scolaire est exprimée de différentes manières : « c'est le choix de celui qui n'a pas de choix », « c'est le refuge de l'échec. », « c'est le refuge des élèves à moyennes faibles. ». Cette perception négative est plus marquée chez les élèves du collège tandis que la proportion des individus ayant cette perception négative est moins importante chez les stagiaires. L'étude relève que les perceptions de la formation professionnelle sont devenues complexes. Elles dépendent des acteurs, des enjeux et des thèmes en question.
- Les employeurs considèrent que l'université produit des étudiants ayant suivi des cursus théoriques qui les excluent de l'embauche dans plusieurs domaines. La formation professionnelle produit des profils techniques qui peuvent être employés dans divers domaines. Ils mettent l'accent sur deux obstacles, le déficit en expérience et en stages des lauréats. Ils pensent que la connexion avec l'entreprise demeure faible. Les employeurs soulignent le manque d'équipements et des nouvelles technologies dans les différents centres. Ceci stigmatise la formation professionnelle considérée comme dépassée²⁶.
- Bien qu'elle soit une alternative accessible pour une intégration professionnelle, la formation professionnelle continue d'être considérée comme une voie de non choix, suite à un échec scolaire, et surtout, sans aucune issue possible pour une promotion sociale.

24 « Cartographie de la gouvernance de la formation professionnelle au Maroc », Fondation Européenne pour la formation, 2014 (rapport élaboré dans le cadre du projet « GEMM » gouvernance pour l'employabilité en méditerranée).

25 L'étude portant sur la perception de la formation professionnelle, réalisée en 2015 par l'Instance Nationale d'Évaluation, a mis l'accent sur d'importantes questions liées au travail manuel, à l'échec scolaire, à la formation à court terme et aux catégories sociales modestes.

26 Résultats de l'étude sur la perception de la FP réalisée par l'INE.

- Des prémices de changement de cette perception commencent à être perceptibles grâce au développement d'une offre de formation ciblant des métiers à forte valeur ajoutée et connaissant une pression importante au niveau du marché de l'emploi (industrie automobile, énergies renouvelables, BTP, etc.). La création récente du baccalauréat professionnel constitue également un levier de valorisation de la voie professionnelle.

7. Une faible adaptation de l'offre aux besoins économiques, sociaux et territoriaux

Le dispositif national de formation professionnelle mis en place depuis plus de cinquante-cinq ans a permis de répondre plus ou moins à la demande de qualification professionnelle des ressources humaines en prenant en compte aussi bien la demande économique que sociale. Cependant, plusieurs insuffisances peuvent être soulignées à ce niveau. Elles concernent notamment les plans quantitatif, qualitatif et de dynamique d'évolution suivants :

- une offre de formation inégale :
 - pléthorique dans certains secteurs mais déficitaire dans d'autres ;
 - déséquilibrée entre milieux urbain et rural, ce qui crée d'importants écarts en termes d'équité d'accès des personnes issues du milieu rural ;
 - insuffisante en matière de capacité d'hébergement des internats pour répondre aux besoins de mobilité des jeunes candidats aux EFP situés majoritairement en milieu urbain ou dans les grandes villes ;
- une carte des formations peu évolutive et une capacité d'accueil limitée, qui ne permettent pas l'émergence d'un dispositif souple et guidé par les besoins des entreprises ;
- la difficulté de satisfaire la demande sociale, puisque le taux d'affluence national qui est d'environ 3 candidats par place pédagogique donne la dimension de l'écart entre la demande sociale et l'offre de formation professionnelle sachant que les lauréats du dispositif de formation professionnelle ne représentent qu'une partie (estimée au mieux à 50%) des effectifs des personnes qui rejoignent annuellement le marché du travail ;
- la non prise en compte par l'offre de formation existante de larges parties de jeunes, notamment ceux de moins de 16 ans en situation de décrochage scolaire (déscolarisés ou non scolarisés de 12 à 16 ans et dont le flux annuel est estimé en moyenne à 130.000 enfants). De même, une tranche des populations démunies et loin des centres urbains ne dispose pas d'opportunités réelles d'accès à des formations à forte valeur ajoutée d'inclusion sociale et professionnelle.

Le constat général dégagé à partir des éléments de diagnostic sus présentés, fait apparaître la grande difficulté de ce dispositif à maintenir un rythme d'évolution soutenu et à adopter une posture proactive lui permettant de suivre de manière systématique

les mutations permanentes de son environnement. Ceci s'est traduit par une rigidité persistante aux niveaux structurel, institutionnel et managérial, par une organisation hermétique amenant à une certaine déconnexion des réalités socio-économiques et par un sentiment d'autosatisfaction qui empêche une remise en question régulière des performances du dispositif de formation.

Synthèse de l'état des lieux

L'état des lieux dressé dans la première partie du présent rapport fait ressortir les acquis saillants enregistrés par le dispositif de formation professionnelle depuis sa mise en place, il s'agit en particulier de :

- l'effort soutenu en matière de développement de la capacité d'accueil (plus de 2000 établissements et espaces de formation) et d'augmentation des effectifs des stagiaires qui atteignent aujourd'hui plus de 400 000 stagiaires ;
- la diversité des intervenants dans le domaine de la formation avec une multitude d'opérateurs de formation dont en particulier pour le secteur public l'OFPPT, l'Agriculture, l'Artisanat, les Pêches Maritimes, le Tourisme... , aux côtés du secteur privé de la formation professionnelle et des entreprises, ainsi que les branches et chambres professionnelles ;
- la mise en place de modes de formation consacrant l'entreprise comme espace privilégié de formation à travers l'instauration des modes alterné et par apprentissage ;
- la diversification des filières de formation avec l'ambition d'accompagner efficacement les grands chantiers économique du pays ;
- l'élaboration d'un ensemble d'outils pour améliorer l'adéquation formation-emploi à travers les REM-REC et pour rendre plus efficiente sa gouvernance à travers un système d'évaluation et un arsenal juridique étoffé.

Mais le dispositif de formation professionnelle souffre de dysfonctionnements structurels qui l'empêchent d'atteindre les objectifs escomptés :

- un modèle bâti sur la base d'une imbrication de types, de modes et d'approches de formation, sans réelle cohérence, ni véritable convergence entre eux ;
- une insuffisance des budgets octroyés, aggravée par un manque flagrant de rationalisation et d'optimisation des ressources allouées ;
- un manque de coordination entre parties prenantes, se manifestant par des conflits d'intérêt entre intervenants dans le dispositif ;
- un déphasage avec la réalité des besoins économiques et sociaux sur les plans quantitatif et qualitatif, corroboré par des taux bas d'insertion et d'emploi comparativement à l'enseignement général ;
- une persistance d'une image dévalorisante de la formation professionnelle, due en particuliers aux difficultés que connaissent ses lauréats à s'insérer dans le marché de l'emploi et au manque de perspectives de poursuite du parcours éducatif pour ceux qui le désirent ;
- un investissement public peu rentable au vu des résultats très en deçà des espoirs portés sur la formation professionnelle, ce qui souligne l'urgence d'une refondation de ce dispositif, afin de lui permettre de jouer pleinement son rôle d'ascenseur social de pourvoyeur de compétences pour les grands chantiers du pays.



DEUXIÈME PARTIE :

**Clés pour une refondation de la formation
professionnelle initiale**

La formation professionnelle est sans conteste un secteur à portée stratégique dans la mise en valeur du capital humain du pays, l'amélioration de sa compétitivité économique et le renforcement de la cohésion sociale. Elle constitue également un levier pour consacrer une réelle équité et égalité des chances entre tous les citoyens, sans aucune forme de discrimination relative à l'appartenance géographique ou sociale, au genre, à un handicap...

Déjà en 1999, la Charte Nationale d'Éducation et de Formation avait recommandé une nouvelle organisation du système éducatif national dans le cadre de parcours intégrés incluant toutes les composantes de ce système.

En 2015, la Vision stratégique de la réforme 2015-2030 a intégré un large éventail d'orientations pour la réforme de la formation professionnelle visant à :

- garantir le droit à la formation professionnelle pour tous et tout au long de la vie ;
- maximiser l'insertion professionnelle par l'amélioration continue de la qualité de la formation ;
- renforcer l'intégration de l'enseignement général et de la formation professionnelle ;
- améliorer l'efficacité et l'efficience du dispositif.

Le travail de benchmark¹ réalisé dans le cadre de ce rapport, met en exergue le lien très étroit entre l'enseignement général et l'enseignement et la formation professionnelle et technique dans de nombreuses expériences internationales, notamment celles considérées comme les plus performantes (Allemagne, Corée du Sud, Canada, France, Chine...). Généralement, c'est le ministère en charge de l'éducation qui chapeaute le processus de formation professionnelle initiale, avec des variantes selon le contexte de chaque pays. Ainsi, les orientations stratégiques et les grands choix politiques en matière de formation professionnelle sont élaborés au niveau central, mais leur mise en œuvre et le suivi qui en est fait s'opèrent localement (Québec, Chili, Tunisie, France, USA).

De nombreux dispositifs offrent la possibilité d'une orientation vers un parcours professionnel assez tôt dans le cursus scolaire notamment en Allemagne et des connexions sont établies entre les cycles d'enseignement universitaire et les branches techniques permettant aux diplômés de la formation professionnelle d'accéder à n'importe quel programme de l'enseignement supérieur.

La question du financement de la formation professionnelle offre une variété de situations selon chacun des pays examinés, avec, dans le cas de l'Allemagne, une forte implication des entreprises, qui financent près de 80% de la formation duale. En France, l'État et les Régions contribuent au financement des ¾ de la formation professionnelle initiale, tandis qu'en Corée du Sud, les ménages participent à hauteur de 40% dans le financement de cette formation.

En tenant compte des recommandations de la Vision stratégique 2015-2030, et à la lumière du travail de benchmark effectué et du diagnostic présenté ci-dessus, le présent rapport propose un ensemble de clés pour la refondation de la formation professionnelle,

¹ Une synthèse détaillée du benchmark est présentée en annexe 7

lesquelles aspirent à opérer les ruptures appropriées en vue d'adapter ce dispositif à une réalité marquée par des impératifs déterminants pour l'avenir de notre pays :

- la revalorisation effective et réaliste de la formation professionnelle, qui tienne compte du contexte national, de ses valeurs, de sa culture et qui mette en exergue la valeur de la FP pour la société et l'économie ;
- la demande sociale accrue, notamment de la part de la jeunesse, pour jouir de leur droit à une qualification efficiente à même de garantir, dans la dignité, leur inclusion économique et leur promotion sociale ;
- la nécessité de l'accompagnement de la dynamique d'ouverture des grands chantiers économiques du Royaume, par la mise sur le marché de l'emploi des compétences idoines, capables d'améliorer la productivité, la rentabilité et la compétitivité des entreprises ;
- l'impulsion donnée au développement territorial dans le cadre de la régionalisation avancée, et le rôle que ces entités territoriales sont appelées à jouer dans la promotion et le développement de la formation professionnelle en relation avec leurs besoins propres en compétences appropriées.

Trois leviers d'intervention complémentaires sont ainsi dégagés par le rapport, à savoir :

1. l'intégration de la FP à l'enseignement général : ce qui implique un repositionnement de la FP dans le système éducatif national, l'adoption de nouveaux modes de gestion et de financement et une refonte de son organisation pour créer une meilleure synergie au sein du modèle pédagogique revisité de l'ÉCOLE MAROCAINE ;
2. la valorisation de la formation professionnelle : à travers la proposition de mesures visant à promouvoir une image positive de la formation professionnelle et l'affirmation de son rôle capital dans la réalisation de l'équité et de l'égalité des chances et de l'inclusion sociale ;
3. la mise en place de préalables indispensables au succès du chantier de la refondation : l'affirmation des rôles de la Région et de l'entreprise, en mettant en exergue leur potentiel et leurs capacités à œuvrer activement au développement de la formation professionnelle ; le recentrage de l'offre de formation sur les politiques d'emploi et la mise en place d'une politique d'appui social au profit des jeunes déscolarisés et sans qualification professionnelle.

I. Intégration de la formation professionnelle au sein du système éducatif

Longtemps confinée à la marge du système éducatif national, la formation professionnelle doit aujourd'hui opérer un repositionnement au sein de ce système qui devrait lui permettre de bénéficier de la dynamique de réforme impulsée par la Vision stratégique 2015-2030.

Une intégration pleine et entière de la formation professionnelle dans le système éducatif, couplée à une redéfinition de ses missions et de son périmètre de couverture sont nécessaires pour former une continuité des parcours d'enseignement et de

formation au sein du SEF. Cette nouvelle articulation permettrait ainsi :

- une plus grande fluidité de passage entre les cycles et les niveaux ;
- une meilleure visibilité des cheminements possibles au sein du système éducatif ;
- des possibilités d'orientation et de réorientation pour répondre autant que faire se peut aux prédispositions des élèves ;
- une meilleure préparation professionnelle en prévision de l'accès à la vie active.

1. Une nouvelle architecture des parcours professionnels

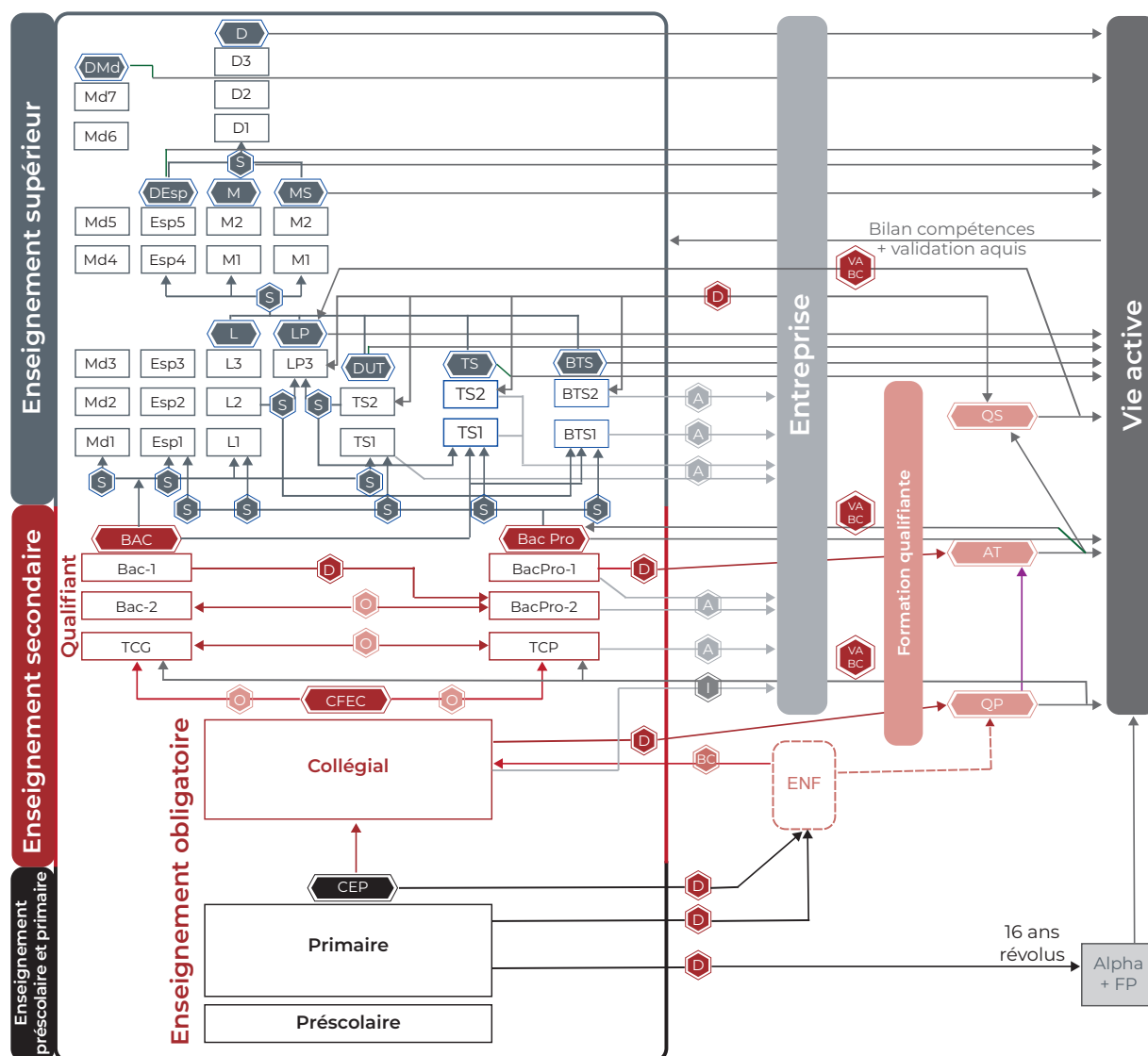
1.1. Le cheminement des parcours professionnels et professionnalisants

L'architecture proposée ci-après représente, de manière simplifiée, le cheminement des parcours d'enseignement professionnel allant du cycle secondaire qualifiant au supérieur. Outre un socle commun de connaissances générales, de compétences linguistiques et de « soft-skills », chaque parcours doit permettre à l'apprenant d'acquérir des compétences professionnelles et une solide connaissance du monde du travail.

Cette architecture permet également aux apprenants de l'enseignement général éprouvant des difficultés de poursuite de leurs parcours scolaire ou en situation d'échec scolaire, d'acquérir une qualification professionnelle à travers notamment un dispositif de formation qualifiante qui vient en appui au système éducatif, agit comme un filet de sécurité et permet de :

- faire bénéficier les apprenants en situation d'abandon scolaire d'une qualification pour intégrer la vie active après avoir atteint l'âge légal du travail ;
- offrir la possibilité à ces apprenants de réintégrer le système éducatif après une expérience professionnelle, s'ils justifient des prérequis nécessaires.

Figure 15 : Articulation de la Formation professionnelle avec les composantes du SEF



Légende

ENF : Education non formelle
 Alpha + QP : programme d'alphabétisation + qualification professionnelle
 CEP: Certificat des études primaires
 CFEC: Certificat de fin des études collégiales
 Bac Pro: Baccalauréat professionnel
 Bac: Baccalauréat général
 TS: Technicien spécialisé
 BTS: Brevet de Technicien supérieur
 DUT: Diplôme universitaire de technologie
 L: Licence générale
 LP: Licence professionnelle
 M: Master
 MS: Master spécialisé
 Esp: Ecoles supérieures (ingénieurs, commerce et gestion...)
 Md: Médecine
 D: Doctorat

QP: Qualification professionnelle
 AT: Aptitude technique
 QS: Qualification supérieure

- Initiation professionnelle et découverte des métiers
- Alternance
- Sélection
- Décrochage
- Orientation
- Bilan des compétences
- Validation des acquis Bilan des compétences
- Situation provisoire dans la perspective du renforcement des capacités de rétention du SEF
- Vers la vie active
- Vers l'entreprise
- Passerelles
- Vers la formation qualifiante (Situation provisoire)

Cette architecture se décline comme suit :

1.1.1. Le cycle obligatoire

1.1.1.1. Au niveau du primaire

Ce cycle veillera à intégrer une dimension pratique aux apprentissages, qui permettra aux apprenants d'aiguiser leur curiosité, d'affirmer et développer leurs penchants, d'avoir une première ouverture sur le monde professionnel et les faire réfléchir sur son sens, sur la base d'une « pédagogie active », et ce, notamment à travers une initiation aux activités et travaux à caractère manuel.

Il s'agit de donner aux enfants une première sensibilisation, en particulier pour les élèves de 5^{ème} et 6^{ème} année, avec un début d'intéressement aux différents domaines liés à ces activités (arts plastiques, petits bricolages, construction, etc.).

1.1.1.2. Au niveau du collégial

Le cycle collégial qui fait partie de l'enseignement obligatoire est appelé à intégrer dans son cursus pédagogique une formation et un apprentissage combinant enseignement théorique, savoir pratique et de terrain, qui visent à donner aux apprenants, une initiation professionnelle préliminaire.

Cette formation sera générale et généralisée, en ce sens qu'elle permettra à tous les élèves de ce cycle d'acquérir un socle commun et diversifié de compétences, dans le cadre du respect total des principes de l'équité et de l'égalité des chances, comme le préconise la Vision stratégique 2015-2030².

Les élèves en situation de décrochage³ et d'abandon scolaire durant le cycle primaire, auront la possibilité d'accéder à un programme d'éducation non formelle⁴ à l'issue duquel ces élèves pourront soit réintégrer le cycle collégial, soit poursuivre un programme de formation qualifiante sanctionné par une qualification professionnelle, leur permettant d'accéder à la vie active (après avoir atteint l'âge légal du travail).

Les élèves en situation d'abandon ou de décrochage⁵ au niveau collégial, pourront également suivre le cursus de formation qualifiante sus-cité et obtenir une qualification professionnelle qui leur permet d'accéder à la vie active (pour ceux ayant atteint l'âge légal de travail), elle donne également à ceux qui le désirent la possibilité de réintégrer le parcours professionnel qualifiant menant au bac professionnel, après capitalisation d'une expérience professionnelle validée et la poursuite, au besoin (après un bilan de compétences), de modules de formation spécifiques pour une mise à niveau de leurs connaissances, afin de faciliter leur réintégration dans le système éducatif.

2 Levier 12 : Développement d'un modèle pédagogique ouvert, diversifié performant et novateur (P39).

3 Le taux de déperdition scolaire dans le primaire au niveau national a atteint 1,1 % durant l'année scolaire 2017-2018, soit un total de 38 740 élèves.

4 Une situation provisoire dans la perspective du renforcement des capacités de rétention du système éducatif.

5 Pour ce qui est du cycle secondaire collégial, le taux d'abandon scolaire a atteint 12 % au niveau national pour l'année 2017-2018, soit 183.218 élèves.

1.1.2. Au niveau du secondaire qualifiant

Le parcours secondaire qualifiant professionnel débouche sur un Baccalauréat Professionnel et permet soit la poursuite d'études supérieures générales techniques, technologiques ou professionnelles, soit l'accès à la vie active, avec la possibilité, pour ceux qui le souhaitent, de réintégrer ultérieurement le système d'éducation-formation.

- L'élève ayant obtenu le certificat de fin d'études collégiales, aura la possibilité de s'orienter à partir de la première année du secondaire vers le parcours secondaire professionnel (Tronc commun professionnel) ou le parcours d'enseignement général (Tronc commun général).
- À la fin du Tronc commun, l'élève fera délibérément le choix d'une spécialité dans le cadre du parcours secondaire professionnel lui permettant l'acquisition du Baccalauréat Professionnel. Ce diplôme lui offre la possibilité de rejoindre la vie active ou de poursuivre ses études supérieures (générales ou professionnelles). Les élèves ayant émis le souhait de préparer un baccalauréat général ou bien un baccalauréat technique pourront demander une réorientation à condition d'avoir les prérequis nécessaires à valider par un test ou un entretien.
- Les stages au sein de l'entreprise doivent être planifiés de manière graduelle à partir de l'année de tronc commun afin de permettre une adaptation progressive de l'élève au milieu du travail.
- En cas d'échec avant l'obtention du Baccalauréat Professionnel, l'élève pourra être réorienté vers le parcours général (année n-1). En cas d'abandon à ce niveau, il pourra poursuivre un programme de qualification professionnelle sanctionné par une attestation d'aptitude technique lui permettant d'accéder à la vie active. Cette attestation lui permettra, après capitalisation d'une expérience professionnelle validée et poursuite, au besoin (après un bilan de compétences), de modules de formation spécifiques pour l'actualisation des connaissances, de reprendre ses études au sein du parcours général ou professionnel.

1.1.3. Au niveau de l'enseignement supérieur

- L'intégration du diplôme de technicien spécialisé et du brevet supérieur de technicien (BTS) dans la palette des diplômes universitaires de Baccalauréat + 2 ans existants, notamment le diplôme universitaire de technologie (DUT) et le diplôme de technicien supérieur dispensé par les Ecoles Supérieures de Technologie.
- Outre la possibilité d'intégrer les différents parcours professionnels prévus (Licence pro, BTS, DUT, Technicien spécialisé et Technicien supérieur), le baccalauréat professionnel offre les mêmes perspectives de poursuite des études supérieures que le baccalauréat général.
- Les titulaires des diplômes de baccalauréat + 2 ans ont la possibilité soit de poursuivre leurs parcours en licence professionnelle, s'ils justifient des conditions requises, soit d'intégrer la vie active.

- L'obtention d'une licence professionnelle permet l'accès aux différents parcours universitaires de niveau supérieur (Master, Master spécialisé, Doctorat, ingénieur d'État...).
- En cas d'échec avant l'obtention d'un diplôme universitaire, l'étudiant aura la possibilité d'intégrer une formation qualifiante supérieure lui permettant d'intégrer la vie active. Cette formation lui permettra de reprendre ses études universitaires, après capitalisation d'une expérience professionnelle validée et poursuite, au besoin (après un bilan de compétences), de modules de formation spécifiques pour l'actualisation des connaissances.

1.1.4. Des parcours de formation tout au long de la vie

- Un dispositif de formation qualifiante qui permet en cas d'échec scolaire de former à la vie active, avec une possibilité de retour aux études après la validation des acquis de l'expérience et un bilan des compétences. Ce dispositif serait supervisé par les branches professionnelles avec l'appui de la région et des opérateurs de formation ;
- Ce dispositif serait également à même de dispenser des formations qualifiantes (techniques spécialisées et langues) de courte durée entre 4 et 6 mois au profit des personnels du secteur non formel, en particulier les jeunes âgés entre 16 et 18, à travers une certification leur permettant d'intégrer le secteur formel, de retourner dans le système éducatif après validation des acquis et bilan de compétence ou d'accéder à l'auto-emploi.
- Le couplage des programmes d'alphabétisation et d'éducation non formelle⁶ avec la formation professionnelle de niveau « aptitude professionnelle » (AP), permettant aux sortants de ces programmes le passage à la vie active (pour ceux ayant atteint l'âge légal du travail) ou la réintégration dans le cycle collégial (après bilan de compétences). Une situation appelée à perdurer tant que l'État estimera nécessaire le recours à ces programmes pour lutter contre l'analphabetisme et le décrochage scolaire précoce.
- La possibilité, à tout moment de la vie active, de réintégrer le système d'éducation-formation, grâce à deux mécanismes principaux qu'il y a lieu d'opérationnaliser dans les meilleurs délais :
 - la validation des Acquis de l'Expérience Professionnelle (VAEP) ;
 - les bilans de compétences.

⁶ Dans son rapport intitulé « L'Éducation non formelle » et publié en février 2017, le CSEFRS recommande une définition plus claire de la relation entre l'éducation non formelle et le système de formation professionnelle de façon à permettre aux jeunes ayant le mérite et qui remplissent les conditions pédagogiques, particulièrement les compétences nécessaires, de poursuivre des formations professionnelles qui leur facilite l'insertion dans la vie active. Ceci dans le cadre d'une continuité qui va de l'initiation professionnelle jusqu'à la qualification afin d'avoir accès aux modes de formation disponible selon leur mérite et leur vocation, et en fonction des normes d'orientation à adopter par les établissements d'éducation non formelle en coordination avec le secteur de formation professionnelle au niveau régional. Une harmonisation des apprentissages entre les programmes d'éducation non formelle et les niveaux de formation professionnelle souhaités », (Partie N°1 : Intégration des programmes d'éducation non formelle au sein des principales missions de l'école d'éducation non formelle selon un mode de gouvernance efficace, page 30.)

A ce propos, il est recommandé de mettre en place, dans les plus brefs délais, un cadre institutionnel organisant ces deux mécanismes et les formalisant au sein du système éducatif national.

1.2. Une redéfinition du rôle, des missions et du périmètre d'intervention de la formation professionnelle pour soutenir l'architecture proposée

L'architecture proposée implique une redéfinition du rôle, des missions et du périmètre de la formation professionnelle initiale qui couvrira désormais un champ d'intervention élargi, comprenant des parcours depuis le cycle secondaire qualifiant professionnel jusqu'à la licence professionnelle. Ce réaménagement permettra de proposer une gamme diversifiée de formations pour les catégories allant de l'exécution au middle management, les passerelles instituées avec l'enseignement général ouvrant la voie vers des postes de cadres supérieurs ou de top-management.

Cette définition est importante dans la mesure où elle permet une délimitation propre du champ et du rôle du dispositif national de formation professionnelle, ce qui aura pour effet, dans le cadre de l'élaboration et de la mise en œuvre des politiques publiques dans ce domaine, de clarifier :

- les attentes envers ce dispositif en matière de qualification et de couverture des besoins en emplois ;
- le champ d'intervention des acteurs impliqués dans le dispositif et leurs responsabilités ;
- les moyens et les ressources à lui attribuer ;
- l'impact effectif sur les plans économique et social de ce secteur.

Cette délimitation offre également une meilleure visibilité des parcours de formation ; ce qui permettra aux élèves engagés dans ces parcours d'envisager une réflexion sur leur projet personnel ou professionnel et même de le construire progressivement au cours de leur cursus.

Il est bien entendu que la formation professionnelle continuera à assumer sa mission visant à développer une offre de formation spécifique qui prenne en charge les populations en situation de handicap ou ayant des besoins spécifiques (détenus, migrants ...) et celles souffrant de précarité et de marginalité ou exposées à ces risques.

2. Un modèle pédagogique repensé

La refonte du modèle pédagogique de la formation professionnelle doit s'inscrire dans la lignée de celle, plus globale, visant le modèle pédagogique en vigueur à l'ÉCOLE MAROCAINE, dont les grandes orientations ont été tracées par la Vision stratégique 2015-2030.

Elle tient compte, bien entendu, de la nécessité d'offrir à tous les apprenants de l'ÉCOLE MAROCAINE au terme de l'enseignement obligatoire, un socle commun de savoirs fondamentaux comprenant la lecture, l'écriture, le calcul, les langues nationales et étrangères, ainsi que les savoirs, les compétences et les valeurs éducatives⁷ nécessaires.

⁷ Vision stratégique 2015-2030 et rapport sur l'Éducation aux Valeurs dans le système national d'éducation, de formation et de recherche scientifique, CSEFRS, Janvier 2017

Cette refonte devra se conformer à la nouvelle architecture et au repositionnement de la formation professionnelle, désormais totalement intégrée aux autres composantes du système éducatif national.

Le modèle pédagogique proposé visera ainsi une plus grande visibilité des parcours et facilitera les passages éventuels entre les différents cursus d'éducation et de formation tels que tracés par l'architecture précédemment citée. C'est aussi un modèle qui devra capitaliser sur les acquis des deux systèmes (général et professionnel) au plan de l'ingénierie pédagogique et identifier les leviers à même de favoriser les synergies entre les parcours.

Ce modèle s'articulera autour de 7 axes principaux :

- une formation basée sur un mode unique d'alternance qui serait généralisé et allierait la théorie à la pratique, en mettant en étroite relation l'établissement de formation et l'entreprise ;
- une offre de formation « nouvelle génération » avec des établissements et des formations adaptées aux spécificités et besoins nationaux et régionaux ;
- une organisation modulaire des formations à tous les niveaux, afin de mieux appréhender les parcours de formation et les passages entre les différents paliers ;
- une ingénierie de formation basée sur l'acquisition des compétences nécessaires à l'exercice des emplois et à l'amélioration de l'employabilité ;
- l'amélioration de la maîtrise des langues et la diversification des langues de formation ;
- le développement de compétences-clés (soft-skills) chez les apprenants ;
- le développement de l'usage du numérique et des formations à distance.

2.1. Une organisation de la formation axée sur un mode unique de l'alternance

Il est recommandé de mettre fin à la multiplicité des modes de formation en vigueur (résidentiel, alterné ou par apprentissage) qui présentent des dysfonctionnements profonds, identifiés dans la première partie de ce rapport.

Il est ainsi impératif pour le système éducatif d'intégrer la dimension de l'alternance dans tous les cursus à vocation professionnelle que ce soit au niveau du secondaire qualifiant ou du supérieur, partant du principe que tout enseignement-formation puise son efficience et son efficacité dans l'immersion dans le milieu professionnel auquel il est destiné.

Une des pistes à explorer dans ce sens serait, pour le long terme, d'instaurer un mode unique de l'alternance (comme c'est le cas dans de nombreux systèmes notamment en Allemagne avec le modèle dual). Un mode disposant de la souplesse nécessaire pour lui permettre de s'adapter aux différents cursus professionnels, qui permettra une meilleure rationalisation des ressources et une plus grande adhésion des différents intervenants et tout particulièrement les entreprises qui accueillent les stagiaires.

L'élaboration de ce mode unique de l'alternance, devra se faire sur la base d'une évaluation rigoureuse de la performance des modes de formation alternée et par apprentissage

qui puisse capitaliser sur les acquis, tout en surmontant les difficultés qui ont empêché l'essor de ces deux modes, notamment la démotivation des entreprises à s'impliquer dans ce processus. Ce mode d'alternance devra par ailleurs veiller à se distinguer des stages en entreprise, dont les finalités pédagogiques sont différentes. La durée passée par l'apprenant au sein de l'entreprise devra évoluer en fonction de sa progression dans le parcours de formation.

Les mesures suivantes peuvent s'avérer pertinentes pour la mise en place de ce mode de formation :

- instituer des mesures incitatives destinées aux entreprises impliquées dans ce mode de formation ;
- revoir le modèle de partenariat État-Entreprise pour y intégrer plus d'exigences en matière de qualité de formation dispensée et de conditions d'apprentissage des stagiaires au sein des entreprises ;
- mettre en place un dispositif d'encadrement et de suivi des formations qui se déroulent en entreprise ;
- engager directement la responsabilité des établissements en charge de la formation et des entreprises dans la certification des formations dispensées en leur accordant une autonomie fonctionnelle plus large ;
- renforcer le dispositif d'évaluation des acquisitions des stagiaires dans le sens de l'amélioration de la qualité des formations offertes.

2.2. Une offre de formation « nouvelle génération »

2.2.1. De nouvelles missions pour les établissements de formation

La définition d'une voie professionnelle et professionnalisante clairement délimitée au sein du système éducatif et offrant des opportunités plus larges en matière de formation et de qualification, implique que l'infrastructure qui lui est dédiée puisse soutenir la réalisation des objectifs de la refondation proposée.

Les établissements nouvelle génération en charge de dispenser la formation auront pour principales missions de :

- dispenser un enseignement général de base, dont la culture est l'une de ses composantes ;
- dispenser la formation technique et professionnelle initiale ;
- contribuer à la formation qualifiante des déscolarisés en partenariat avec les branches professionnelles ;
- faire acquérir les aptitudes linguistiques et les compétences de vie ;
- prodiguer l'information et l'orientation à propos des parcours scolaires et des emplois ;
- contribuer à la formation continue des ressources humaines du secteur.

L'offre de formation actuelle reste exclusivement limitée au milieu urbain, le milieu rural souffrant d'un déficit flagrant à ce niveau. L'instauration d'un parcours professionnel dès la fin du collège permettra aux apprenants de ce milieu de bénéficier d'une offre de formation et d'endiguer le déficit accumulé.

Il s'agira dans ce cas de mettre en place de nouveaux centres à vocation à la fois d'enseignement général et de formation professionnelle ou réaménager des espaces existants afin de les rendre aptes à dispenser la formation professionnelle, avec une architecture respectueuse des spécificités de leur environnement et pensée pour garantir la fonctionnalité et la sécurité des locaux, en même temps qu'elle participe à la bonne organisation pédagogique de l'établissement.

Le cursus de formation dispensé devra être adapté aux particularités des milieux accueillant les établissements en charge de dispenser la formation, sur les plans à la fois social et économique. Cela pourrait constituer l'occasion de développer des formations mettant en valeur le patrimoine local et les différentes opportunités d'emploi qu'il peut receler.

Ainsi, seront développées dans les zones à forte activité agricole, les filières en lien avec l'agriculture, dans les zones côtières, celles en rapport avec les pêches et la valorisation des produits de la mer et dans les zones d'attraction touristique, les filières de l'artisanat, celles de l'hôtellerie, ou encore les métiers de guides touristiques...

2.2.2. Révision des programmes et restructuration des filières de formation

La nouvelle architecture proposée pour les parcours professionnels et professionnalisants dans le système éducatif implique une révision en profondeur des programmes de formation professionnelle dispensés, dans l'objectif de :

- créer une harmonie globale dans les programmes dispensés par le système éducatif ;
- adapter les contenus aux besoins et aptitudes de la nouvelle génération d'apprenants qui intègre les cursus de formation professionnelle, à partir du secondaire qualifiant ;
- répondre aux besoins des entreprises et établissements des secteurs public et privé et aux transformations que connaissent les métiers et les compétences.

Ce travail de révision devra ainsi couvrir l'ensemble des filières de formation et des programmes dispensés dans les parcours professionnels et professionnalisants. Il sera réalisé selon une planification s'étalant sur une période de cinq ans et qui prend en considération les aspects suivants :

1. Les nouvelles orientations proposées en matière de formation professionnelle et professionnalisante afin de concevoir une offre de formation cohérente et adaptée ;
2. Les priorités économiques du pays (secteurs prioritaires) afin d'assurer un accompagnement efficient de ceux-ci par l'offre de formation ;
3. Les spécificités et particularités des bassins d'emploi destinés à intégrer les apprenants en cursus professionnel et professionnalisant ;
4. Les ressources disponibles et les partenariats à engager dans la mise en œuvre du programme de révision.

Le programme de révision proposé vise en particulier :

- l'élaboration de nouveaux programmes pour les métiers d'avenir et pour ceux ayant subi d'importantes transformations suite à l'évolution des techniques et des technologies ;
- la mise à niveau et la restructuration des filières et programmes existants et jugés inadéquats avec les métiers et les compétences auxquels ils sont destinés ;
- les actions de regroupement ou de fusion de programmes ou de filières en fonction des affinités dans leurs finalités ;
- la suppression des programmes et des filières jugés obsolètes.

Afin de garantir l'efficacité et l'efficience de ce programme de révision, il est important qu'il puisse démarrer à partir de l'environnement de l'exercice des métiers visés par les programmes de formation, afin d'évaluer leur degré d'adéquation avec ceux-ci et définir les actions à mener dans le cadre de la révision avant la production de nouveaux documents curriculaires relatifs à ces programmes.

La réalisation de ce programme devra également permettre de définir des délais et la planification des actions de révisions que devra subir chacun des programmes (délai de vie du programme).

Les programmes ainsi développés devront être soumis à un suivi et à une évaluation régulière.

En raison de la complexité et de la charge de cette action, il est nécessaire que l'ensemble des parties prenantes concernées ainsi que les ressources financières et logistiques soient mobilisées pour sa mise en œuvre.

2.3. Une organisation modulaire des formations

La question de l'intégration de la formation professionnelle au système d'enseignement général, met face à face les niveaux de formation existants et les nouveaux parcours professionnels. L'intégration structurelle et pédagogique entre ces différents parcours implique l'adoption d'une organisation des formations basée sur les modules, qui permet :

- la création d'une continuité au niveau des parcours de formation ;
- une meilleure visibilité des parcours de formation pour les apprenants ;
- une grande souplesse pour le passage entre les niveaux et les cursus ;
- une rationalisation des coûts des formations ;
- un ciblage plus adéquat en matière d'orientation ou de réorientation des apprenants.

L'organisation des apprentissages en unités d'enseignement et modules de formation permettra l'obtention d'acquis capitalisables et transférables, aux différents modes et parcours de formation dans la perspective d'une formation tout au long de la vie.

2.4. Une ingénierie pédagogique axée sur l'acquisition des compétences

Afin de généraliser l'ingénierie axée sur l'acquisition des compétences, tout en variant les approches pédagogiques qui la sous-tendent, plusieurs volets nécessitent un renforcement ou une réadaptation au contexte national. Ainsi, il est recommandé de :

- intégrer ce choix stratégique au niveau du cadre réglementaire national ;
- renforcer le leadership national pour le pilotage de ce chantier à travers des structures institutionnelles dédiées et une expertise mobilisée et centralisée ;
- adapter et simplifier les outils de gestion du développement et de l'implantation de la formation fondée sur l'acquisition de compétences et les rendre plus accessibles aux acteurs ;
- mettre en place des mécanismes incitatifs pour les intervenants les plus dynamiques dans ce domaine ;
- appuyer le développement de l'expertise nationale dans ce domaine par le biais d'un accompagnement par les partenaires internationaux ;
- mettre en place des évaluations régulières de l'avancement de la mise en œuvre de cette ingénierie afin de relever les difficultés du processus et proposer les actions rectificatives qui s'imposent.

2.5. L'amélioration de la maîtrise des langues et la diversification des langues de formation

Le modèle pédagogique proposé veillera à renforcer la maîtrise des compétences linguistiques chez les apprenants, en mettant en place des tests de positionnement pour évaluer leur niveau de maîtrise et leur dispenser, si nécessaire, un programme obligatoire de mise à niveau en langues étrangères.

En outre, et comme le souligne la Vision stratégique 2015-2030⁸, il est recommandé pour la formation professionnelle de diversifier les langues d'enseignement et de formation.

2.6. Le développement des compétences-clés (soft-skills) et de l'esprit d'entrepreneuriat

Il s'agit de développer chez les apprenants, les compétences liées au savoir-être, notamment en matière de communication, de résolution de problème, de pensée critique, de prise de décision, de compétences sociales, de contrôle de soi, de travail en équipe, d'estime de soi, d'auto-motivation ainsi que de leadership et d'intégrité⁹.

Il est également question de développer l'esprit d'entreprendre chez les apprenants, qui passe nécessairement par un enracinement progressif au sein du système éducatif d'une culture favorable à l'entrepreneuriat.

Afin d'atteindre ces objectifs, il est recommandé de :

- prévoir un volume horaire minimal intégré dans les programmes de formation et spécifique aux actions de développement des soft-skills ;

⁸ Vision stratégique 2015-2030, p45 (VF).

⁹ L'équipe du Workforce connection de l'USAID aux États-Unis en 2014 a identifié les compétences de savoir-être ou *soft skills* les plus reconnues par le croisement de plusieurs sources (recherches, sondages, projets, etc.).

- développer au niveau national des modules-types à mettre à la disposition des acteurs en particulier pour les compétences sociales et civiques, et les compétences de sensibilité et d'expression culturelle ;
- promouvoir l'utilisation des MOOC pour la mise en commun et la généralisation de ces formations ;
- prévoir un label soft-skills pour les EFP qui réussissent à intégrer ces compétences dans leurs programmes ;
- procéder à la généralisation des soft-skills en filigrane de tous les programmes des parcours professionnels et professionnalisants ;
- élaborer un référentiel des compétences liées à la créativité et à l'entrepreneuriat dont découleraient des modules de formation couvrant tous les niveaux du parcours professionnel du système éducatif ;
- instituer des activités culturelles, artistiques et sportives au niveau des établissements de formation professionnelle, à l'instar de « la vie scolaire et universitaire ».

2.7. L'exploitation des opportunités offertes par le développement du numérique et des formations à distance

Il est nécessaire d'adopter une stratégie claire et volontariste pour promouvoir l'utilisation massive des TIC dans le secteur de la formation professionnelle, aussi bien en tant que domaine de formation (métiers du numérique), qu'en tant qu'outil pédagogique et espace virtuel de formation. Il est recommandé en particulier de :

- développer des bibliothèques numériques et généraliser l'accès à leurs ressources ;
- élaborer et assurer la diffusion de MOOCs (Massive Online Open Courses) pour l'ensemble des métiers et filières permettant de réussir « la compréhension pour tous » ;
- recourir aux dispositifs de simulation numérique ;
- adopter les nouvelles pédagogies hybrides ou inversées où le rôle du formateur évolue vers celui d'animateur.

Il est à noter que l'intégration du numérique dans la formation professionnelle ne signifie en rien la disparition des formations en présentiel, notamment celles nécessitant l'utilisation de machines et outils industriels. Toutefois, les possibilités aujourd'hui offertes par le numérique, associées au niveau de pénétration des smartphones et de l'internet dans la société marocaine, constituent une opportunité considérable pour toucher un public plus diversifié et offrir des espaces d'apprentissage innovants, en particulier à destination des populations des zones ne disposant pas d'infrastructures de formation dans les filières appropriées.

3. La rénovation du système d'orientation des jeunes pour une meilleure lisibilité des parcours d'enseignement et de formation

L'orientation fait partie intégrante du processus d'éducation et de formation. Elle accompagne l'éclosion des choix éducatifs et professionnels des apprenants, ainsi que leur réorientation, chaque fois que de besoin.

L'accès à l'information, l'accompagnement personnalisé et la démonstration par l'exemple sont des outils qui peuvent être mobilisés pour permettre aux jeunes d'avoir des possibilités de faire de la voie professionnelle un choix volontaire et non plus une orientation par défaut. Leurs choix éducatifs et professionnels seront arrêtés d'un commun accord avec les conseillers en orientation, les professeurs et, pour les mineurs d'entre eux, avec leurs parents ou tuteurs.

La Vision stratégique 2015-2030 a d'ailleurs appelé à une révision totale du dispositif d'orientation existant, afin d'en faire un véritable levier pour accompagner et faciliter la maturation vocationnelle, les choix éducatifs et professionnels des apprenants, ainsi que leur réorientation, en cas de besoin, et ce, dès la fin du collège et jusqu'au cours de l'enseignement supérieur.

Ainsi, chaque réseau d'établissements, constitué comme le recommande le présent rapport dans le chapitre consacré au modèle de gouvernance, sera pourvu d'au moins un conseiller d'orientation. A une étape ultérieure, chaque établissement d'enseignement secondaire en sera pourvu. Chaque conseiller d'orientation disposera d'un lieu et d'outils de travail convenables et bénéficiera régulièrement de la formation continue et du perfectionnement adéquats.

Afin de dépasser les contraintes du dispositif d'orientation actuel, il est proposé également de :

- promouvoir une orientation qui va au-delà de la simple information de l'élève des parcours disponibles, vers son accompagnement à construire son projet de vie (personnel et professionnel) ;
- mettre en place un module d'accompagnement permettant aux élèves ayant des difficultés sur le plan scolaire d'engager une réflexion sur leur scolarité et leur projet d'orientation. Il s'agit de mettre à leur disposition un moyen de soutien pédagogique et psychologique permettant de remédier au décrochage scolaire et de redonner sens à l'école chez ces élèves ;
- instaurer une pédagogie différenciée, depuis le primaire, qui intègre le soutien aux élèves pour un meilleur taux de réussite durant l'enseignement obligatoire ;
- permettre au jeune une orientation juste, fondée non seulement sur la note, mais sur un ensemble de critères dont les penchants des apprenants et leurs souhaits ;
- mutualiser, au niveau national, les instances d'information sur les formations, les possibilités des parcours d'études au sein du SEF et les opportunités d'emploi et d'insertion dans le bassin d'emploi de l'établissement ;

- s'appuyer sur le numérique pour la diffusion de l'information et le monitorat des jeunes souhaitant être accompagnés pour le choix de parcours de formation ;
- réserver un volume horaire spécifique aux activités d'orientation et d'information aux niveaux des cycles collégial et secondaire qualifiant ;
- réviser les approches et outils d'orientation et mettre à niveau les qualifications du personnel chargé de l'orientation.

4. Le renforcement des capacités professionnelles des intervenants dans le processus de formation

La Vision stratégique 2015-2030 a considéré la rénovation des métiers de l'éducation, de la formation et de la gestion, comme étant un préalable à l'amélioration de la qualité du système éducatif de manière générale. D'autre part, le CSEFRS a consacré l'un de ses rapports à la question de « La promotion des métiers de l'éducation, de la formation, de la recherche et de la gestion », rapport qui a mis en exergue une série de recommandations, notamment en lien avec la formation professionnelle et visant en particulier :

- la professionnalisation de ces métiers, à travers la redéfinition des rôles, missions, et compétences des acteurs, l'obligation de la formation initiale et continue, la motivation et la responsabilisation tout au long du parcours professionnel ;
- le renouvellement des méthodes de travail, en optant pour le travail collaboratif en équipe et en réseau et la contractualisation sur la base de projets ;
- l'institutionnalisation de l'évaluation individuelle et collective et surtout de l'auto-évaluation.

Ce même rapport insiste également sur le fait que la formation initiale et la qualification des acteurs à l'exercice des métiers de la formation professionnelle ainsi qu'une expérience professionnelle en entreprise, sont des impératifs nécessaires avant l'accès à l'emploi.

La formation initiale des formateurs en particulier, devra à l'instar de leurs collègues de l'enseignement général, s'effectuer dans un établissement de l'enseignement supérieur, la qualification professionnelle des nouveaux arrivants aux métiers de la formation professionnelle sera réalisée dans le cadre de structures spécialisées pour la qualification professionnelle des acteurs de la FP, selon un mode d'alternance entre le centre de formation, l'établissement d'exercice et l'entreprise pour le cas des formateurs et des tuteurs.

Ce dispositif de qualification professionnelle concerne à la fois la mise en place de nouvelles structures à caractère national et communes aux différents opérateurs de formation, mais également la restructuration de celle déjà existantes au niveau de certains départements formateurs (Centres de développement des compétences-OFPPT) afin de les adapter à la nouvelle ingénierie basée notamment sur l'alternance.

La mise à niveau et le perfectionnement des qualifications professionnelles et pédagogiques des intervenants doivent faire l'objet d'un programme de développement spécifique. Un dispositif de certification des compétences des enseignants chargés de

la formation, à leur initiative ou à celle de leur établissement, peut être envisagé. Des partenariats avec les entreprises et les centres de formation spécialisés en pédagogie peuvent constituer une plateforme de mobilisation des possibilités de formation adaptées aux besoins de chaque opérateur de formation. Le département en charge de la formation professionnelle sera appelé à mettre en place un processus de valorisation de ces certifications aussi bien dans la carrière des enseignants chargés de la formation que pour la Labellisation des établissements.

D'autres leviers peuvent être activés pour le perfectionnement des intervenants, en particulier l'implication des professionnels dans la formation et la prestation de services au profit des entreprises (conseil, formation continue, etc.), la conception des programmes de formation et la certification de la qualité des établissements.

En ce qui concerne les directeurs des établissements, vu que les compétences de management sont plus globales, un cursus de formation au management peut être mis en place pour le renforcement des compétences des directeurs en exercice et la préparation d'un potentiel de futurs managers de la formation professionnelle.

D'autre part et afin de pallier les insuffisances en matière de recrutement des formateurs, et réduire la part des vacataires, qui demeure encore très importante chez certains opérateurs de formation, il est recommandé la mise en place par les opérateurs de formation d'un système de gestion prévisionnelle de leurs personnels, l'instauration de protocoles visant une plus grande collaboration entre les différents intervenants, et la définition d'un cadre référentiel commun de gestion de leurs ressources humaines permettant plus d'équité entre les différentes catégories de personnel et une meilleure répartition de ces ressources. Ce qui nécessite en particulier de travailler à :

- l'harmonisation des statuts particuliers des différentes catégories de personnels ;
- l'amélioration du processus de gestion des parcours professionnels et des carrières notamment en matière d'évaluation et de promotion ;
- la motivation des acteurs tant matérielle que sociale et la valorisation de leurs performances.

5. Un modèle de gouvernance et de financement efficace et efficient

Assurer une meilleure efficacité et efficience de la formation professionnelle requiert la mise en place d'un modèle de gouvernance cohérent, intégré dans le cadre d'une vision globale et basé sur le partage des compétences entre les différents intervenants.

A ce propos, la réorganisation de la gouvernance de la formation professionnelle devra, conformément aux recommandations de la Vision stratégique 2015-2030, s'articuler autour de trois grands principes directeurs, à savoir :

- asseoir l'équilibre nécessaire entre les niveaux d'intervention descendant, ascendant et transversal ; ce qui permettra de renforcer la concertation entre les niveaux national, régional et local ;

- garantir l'autonomie fonctionnelle des différentes instances impliquées dans la gestion du dispositif de formation professionnelle et les doter des capacités décisionnelles indispensables à la mise en œuvre de leurs projets ;
- renforcer l'approche par les résultats et les performances à travers le recours systématique à la contractualisation des programmes d'actions et des projets sur la base d'objectifs clairement définis, soumis à l'évaluation et à la reddition des comptes.

Le modèle de gouvernance du dispositif de formation professionnelle doit permettre de distinguer quatre grandes catégories d'intervenants selon les missions qui leur sont dévolues :

- la mission de définition des politiques de la formation professionnelle et de coordination de la mise en œuvre et de la régulation, dévolue à l'entité gouvernementale en charge de l'éducation, de la formation et de la recherche ;
- la mission d'exécution et de mise en œuvre de la politique de formation, dévolue aux opérateurs de formation publics et privés ;
- la mission de concertation, de suivi, d'évaluation et de consultation, dévolue aux commissions multipartites aux niveaux national, régional et local ;
- la mission de veille et de planification, dévolue aux organes d'aides à la décision institués aux niveaux régional et sectoriel.

Figure 16 : Catégories d'acteurs selon les missions qui leur sont dévolues



5.1. Redéfinir les rôles et les responsabilités des acteurs

La refonte du modèle de gouvernance de la formation professionnelle doit s'appuyer sur une plus grande visibilité des rôles et des responsabilités des divers acteurs impliqués, mettre l'entreprise au centre du processus de prise de décision et s'aligner sur les nouvelles prérogatives des régions. Ainsi, est-il proposé de redéfinir les rôles et responsabilités des acteurs de la formation professionnelle pour une plus grande cohérence de la politique nationale et un renforcement des missions de coordination et de régulation du dispositif.

Il est à noter que le paysage national de la formation professionnelle s'est élargi à de nouveaux intervenants, en particulier le département de l'éducation nationale

dans le cadre de la mise en place du parcours secondaire qualifiant menant au bac professionnel, l'enseignement supérieur dispensant des formations technologiques et professionnalisantes de type bac+2 et licence professionnelle. Il y a également les branches professionnelles impliquées dans le processus de formation à travers les centres intra et inter-entreprises et les centres à gestion déléguée

Ces différents intervenants sont impliqués dans le pilotage stratégique et opérationnel du dispositif de la formation professionnelle, à travers des espaces de coordination, de supervision, de régulation et de concertation, mises en place aux niveaux national et régional.

Cela implique qu'une position claire et tranchée sur les missions et responsabilités que doit assurer l'État au niveau central, les Régions, les opérateurs de formation et les entreprises soit adoptée.

5.1.1. Pilotage institutionnel

5.1.1.1. Au niveau central

Le regroupement opéré dernièrement des composantes de l'éducation, de la formation et de la recherche au sein d'un même ministère, concorde avec le modèle de gouvernance proposé par le rapport. Il est susceptible de garantir une meilleure harmonisation et une plus grande cohérence globale au niveau des politiques nationales d'éducation et de formation, si celui-ci était appuyé par un cadre légal et d'organisation scellant l'unification institutionnelle, administrative et pédagogique des composantes du système éducatif national.

Le système national d'éducation et de formation, ainsi couvert par une seule entité, permettra :

- une meilleure convergence des interventions publiques au niveau des différents parcours à la fois du scolaire, du supérieur et de la formation professionnelle ;
- une visibilité dans la gestion des flux des apprenants dans les trois niveaux sus-cités ;
- une plus grande mutualisation et rationalisation des ressources disponibles.

L'autorité ministérielle ainsi érigée, devra disposer des capacités institutionnelles et législatives nécessaires en matière de formulation de politiques, de prise en compte des nouvelles orientations, d'impulsion, de coordination et de veille sur la complémentarité entre les structures, et à la mise en œuvre des politiques publiques.

Dans le cas du dispositif de formation professionnelle, ce pilotage stratégique unifié, permettra de :

- assurer une vision intégrée et partagée par l'ensemble des acteurs du dispositif ;
- renforcer le leadership de l'instance de tutelle au niveau de la coordination et de la régulation du dispositif ;
- disposer des leviers actifs d'intervention auprès des opérateurs (contrat-programme, autorisation d'ouverture des EFP, accréditation, labellisation, certification, financement, etc.)

Par ailleurs, les entités directement en charge de la mise en œuvre des politiques arrêtées en matière de formation professionnelle et constituées des opérateurs de formation publics et privés, seront désormais appelées à s'adapter à la nouvelle configuration en matière de gouvernance du système national d'éducation et de formation, notamment à travers :

- une redéfinition plus claire des missions et du champ d'interventions à la lumière de la nouvelle organisation du dispositif (intégration d'un parcours de formation menant au bac professionnel et des licences professionnelles...) ;
- un équilibre nécessaire en leur sein des approches de gestion descendante, ascendante et transversale et une meilleure intégration de la dimension territoriale ;
- une contractualisation systématique et à tous les niveaux sur la base de programmes et de plans d'action définissant des objectifs précis, des plannings de réalisation, des moyens mis à la disposition et des responsabilités de chaque partie ;
- un dispositif de suivi avec des indicateurs mesurables et une évaluation régulière de l'impact.

5.1.1.2. Au niveau territorial

Il s'agira d'instaurer une gouvernance partagée entre les entités décentralisées (principalement les régions) et les services déconcentrés des différentes administrations qui assurent la formation professionnelle. Les régions seront appelées à superviser l'ensemble du dispositif au niveau territorial.

i. La région

Le rôle de la région en tant qu'entité dédiée à la gestion de la chose territoriale, lui confère de larges prérogatives dans ce sens en matière de formation professionnelle. Ainsi, la Région est-elle entendue dans le rapport au sens que lui confère la loi organique relative aux régions¹⁰, Dahir n°1-15-83 du 20 ramadan 1436 (7 juillet 2015) portant promulgation de la loi organique n° 111-14, relative aux régions, selon laquelle à partir du 18 février 2016, « Les compétences propres de la région dans le champ du développement régional comportent les domaines suivants :

- a) Le développement économique : le soutien aux entreprises ; la domiciliation et l'organisation des zones d'activités économiques dans la région ; l'aménagement des routes et des circuits touristiques dans le monde rural ; la promotion des marchés de gros régionaux ; la création de zones d'activités artisanales et des métiers ; l'attraction des investissements ; la promotion de l'économie sociale et des produits régionaux ;
- b) La formation professionnelle, la formation continue et l'emploi : la création de centres régionaux de formation ainsi que de centres régionaux d'emploi et de développement des compétences pour l'insertion dans le marché de l'emploi ; la supervision de la formation continue des membres des conseils et du personnel des collectivités territoriales

[...] ».

¹⁰ Article 2 La région est une collectivité territoriale de droit public, dotée de la personnalité morale, de l'autonomie administrative et de l'autonomie financière. Elle constitue l'un des niveaux de l'organisation territoriale décentralisée du Royaume, fondée sur une régionalisation avancée.

A ce titre, les conseils régionaux sont appelés à activer l'application des prérogatives de la loi susmentionnée en matière de planification et de mise en œuvre de l'offre régionale de formation, sachant que ces prérogatives devraient être élargies, à plus ou moins moyen terme, dans le sens de la mise en place d'une véritable politique régionale de la formation professionnelle, dont le pilotage serait assuré par les régions appuyées par les services déconcentrés en charge de la formation professionnelle.

La région viendrait ainsi, superviser et coordonner cette politique régionale de la formation professionnelle ; ce qui implique sa dotation en moyens humains, logistiques et financiers nécessaires à l'accomplissement de sa tâche (la dernière partie du rapport développe l'implication de la Région dans le processus de formation professionnelle).

A ce propos, il est proposé de mettre en place un outil de programmation concerté entre les acteurs régionaux impliqués dans la formation professionnelle, qui fera l'objet d'une contractualisation entre l'État et la Région.

ii. Structures régionales et locales de gestion (services déconcentrés)

Les structures régionales et locales de gestion, longtemps perçues comme étant des instances d'exécution des politiques publiques dictées par le niveau central, devront être désormais considérées comme parties prenantes dans l'élaboration de ces politiques, et ce, notamment en raison de leur :

- connaissance approfondie des réalités locales en matière d'opportunités offertes, des difficultés et des contraintes rencontrées et des besoins à couvrir ;
- responsabilité dans la mise en œuvre des politiques publiques au niveau territorial.

Dans ce cadre, la gouvernance territorialisée du système éducatif impliquera une redéfinition des rôles des services déconcentrés et devra s'appuyer sur une logique partenariale avec les autres acteurs locaux et un partage équitable des compétences entre les niveaux central et territorial. En effet, la gestion du système éducatif et de formation au niveau territorial ne relevant plus des seules administrations en charge de ce secteur, impliquera également d'autres intervenants ; en particulier les conseils régionaux et provinciaux, les collectivités locales, ainsi que le tissu économique local et les ONG, qui assumeront des responsabilités clairement définies par un cadre institutionnel et législatif à mettre en place.

Ces instances déconcentrées se déclinent en deux parties : l'administration territoriale et les établissements d'éducation et de formation.

■ Administration territoriale

Ces instances territoriales déconcentrées de gestion de la formation professionnelle représentées notamment par les directions et délégations régionales et provinciales devront également bénéficier de prérogatives garantissant leur autonomie d'action et particulièrement en matière de :

- contribution à l'élaboration de la politique régionale d'éducation-formation à partir de la définition des besoins, la mise en place des plans d'action et programmes

de gestion des ressources humaines, matérielles et financières, la gestion des programmes de formation et des activités pédagogiques, notamment la préparation des programmes de formation répondant aux spécificités locales et leur proportion dans le programme scolaire global ;

- établissement de contrats-programmes avec l'administration centrale, impliquant également tous les intervenants territoriaux, notamment les collectivités locales et les conseils provinciaux et régionaux, et définissant les actions à entreprendre au niveau local et les objectifs à atteindre ;
- diversification des sources de financement à travers l'implication effective, aux côtés de l'État, des différents partenaires dans le financement du système régional d'éducation-formation ;

Afin d'assumer de telles responsabilités, il est nécessaire que ces instances régionales de gestion :

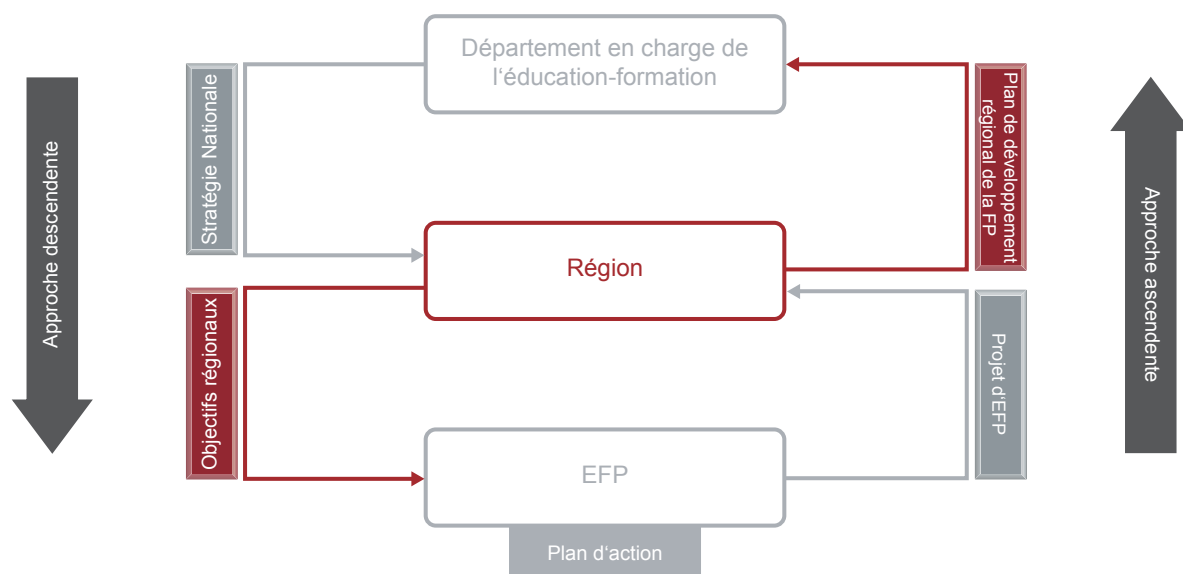
- soient dotées d'une large autonomie en matière de prise de décision, de planification et de gestion des ressources, soutenue par un cadre réglementaire et législatif garantissant cette autonomie ;
- puissent bénéficier d'un renforcement de leurs capacités managériale et financière, à travers la mise à leur disposition des compétences nécessaires et des ressources financières et matérielles suffisantes.

■ **Établissements d'éducation et de formation**

L'établissement de formation professionnelle ou dispensant un enseignement professionnel, est le pivot de la gouvernance territoriale de la formation professionnelle, étant donné qu'il constitue l'unité de base du travail éducatif et pédagogique de formation, le lieu où se pratiquent les apprentissages, s'acquièrent les compétences, et se concrétisent les politiques éducatives et de formation.

Ces établissements devront également bénéficier de l'autonomie fonctionnelle administrative et pédagogique pour assurer leur mission. Une autonomie concrétisée au travers du projet d'établissement, comportant le programme d'action annuel et constituant un cadre contractuel entre l'établissement et l'instance de tutelle au niveau régional. Qui définit les moyens alloués annuellement à chaque établissement en fonction des objectifs atteints. L'ensemble de ces dispositions devrait s'inscrire dans le cadre d'une gestion axée sur les résultats.

Figure 17 : Structures, nationales, régionales et locales de gestion (services déconcentrés)



Cette gestion est appuyée par de nouvelles façons de travailler, notamment par la constitution de groupes de travail, au sein desquels les rôles de chacun des acteurs ainsi que ses responsabilités sont définis et partagés avec les autres membres du groupe. Un tel choix permettra de renforcer la culture du travail collectif et collaboratif au sein de l'établissement, ainsi que celle du projet qui s'appuie sur des indicateurs quantitatifs et qualitatifs de nature administrative mais aussi technique et pédagogique. Il se base sur des procédures d'assurance qualité et d'auto-évaluation selon des critères standardisés.

La gestion des établissements d'enseignement et de formation pourrait prendre plusieurs formes :

- le renforcement du rôle du conseil de gestion de l'établissement (CGE) dans le cas des établissements scolaires dispensant les parcours professionnels, qui intègre dans sa composition des représentants du monde professionnel et qui dispose d'un statut décisionnel ;
- le développement de la cogestion public/organisations professionnelles des établissements de formation professionnelle afin d'assurer leur ancrage dans leur environnement économique et social. Ce modèle pourrait également s'appliquer à certains lycées techniques et professionnels ;
- la gestion totalement déléguée assurée par les branches professionnelles dans le cas des établissements de formation professionnelle et de formation de techniciens supérieurs dans des parcours professionnalisants relevant directement de ces branches ou réalisés en partenariat avec l'État.

Le secteur privé de l'éducation-formation devra également bénéficier d'un renforcement de ses capacités sur les plans managérial et pédagogique, afin de lui permettre d'assumer pleinement sa mission de partenaire stratégique de l'État dans le domaine de l'éducation et de la formation.

La mise en place d'un cadre organisationnel régissant ce secteur, qui définit des modèles financier et pédagogique souples en mesure de s'adapter au mieux aux spécificités locales, assurera une meilleure efficacité et une plus grande efficacité du secteur.

5.1.2. Réseaux des établissements du SEF

La mise en place de mécanismes de coordination entre les différents acteurs intervenant dans le domaine de l'éducation-formation, constitue également l'un des principaux leviers pour améliorer la gouvernance de ce dispositif, notamment entre les départements en charge de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la formation professionnelle, ainsi que le secteur privé intervenant dans ce domaine.

La mise en place de ces réseaux doit être basée sur des textes législatifs et réglementaires afin de lui assurer la base juridique nécessaire à son fonctionnement. L'objectif de la mise en place de ces réseaux étant une meilleure régulation de l'offre d'éducation et de formation, la mutualisation des moyens matériels, humains et financiers pour une plus grande rationalisation des ressources disponibles.

5.1.3. Tissu économique et partenaires sociaux

L'implication du tissu économique est un impératif pour le développement et le soutien du dispositif de formation professionnelle aux niveaux national, régional et local. Son rôle et ses responsabilités à ce niveau devront être clarifiés et institutionnalisés. Des mesures visant l'encouragement de ces acteurs doivent être prises pour assurer une implication effective des entreprises de la région dans l'évaluation des besoins, la conception de l'offre de formation, la réalisation des formations et la certification des établissements/filières.

Dans le même ordre d'idées, les établissements de formation professionnelle créés en partenariat avec les fédérations professionnelles représentent un nouveau modèle de gestion fondé sur le partenariat public-privé. Ceci permettra une implication effective et directe des organisations professionnelles. Toutefois, et tel qu'il est appliquée actuellement, ce modèle ne met pas en exergue un véritable engagement des professionnels, notamment sur le plan du financement (investissement/fonctionnement), ce qui renforce l'emprise de l'administration sur ces établissements. Il est donc proposé que ce modèle soit révisé pour aller dans le sens de la loi n° 54-05 relative à la gestion déléguée des services publics.

Il est également opportun d'étendre ce modèle de partenariat à d'autres secteurs de formation professionnelle pour concerner en plus du domaine de l'industrie, d'autres domaines, notamment le tourisme, l'agriculture ou les services.

Les organisations syndicales, pour leur part, sont des partenaires nécessaires dans la gouvernance du dispositif de formation professionnelle, à l'instar de ce qui se passe dans des modèles internationaux développés. Elles sont consultées à la fois en matière de pilotage et de définition des orientations stratégiques, de planification et d'élaboration de plans de développement, elles participent également à différentes commissions instituées à cet effet. A ce titre, il est recommandé de renforcer les capacités des organisations syndicales œuvrant dans le domaine de la formation professionnelle,

notamment en matière de planification des besoins de l'économie en main d'œuvre qualifiée et d'anticipation des changements du marché de l'emploi et de gestion du dispositif.

5.1.4. Mission de concertation

Compte-tenu de la diversité des intervenants dans ce secteur et de ses enjeux économiques et sociaux, la réforme de la formation professionnelle de 1984 avait prévu la mise en place de commissions de concertation et de consultation aux niveaux national (une commission nationale) et provincial (des commissions provinciales de la formation professionnelle¹¹). Les mutations socio-économiques et les évolutions que ce secteur a connues ont rendu obsolètes les rôles de ces instances pourtant indispensables à la bonne gouvernance du dispositif. Aussi, est-il impératif d'en revoir l'architecture, la composition, les rôles et les missions.

Des commissions seront instituées à tous les niveaux de prise de décision et interviendront dans le pilotage, la régulation, l'exécution et le suivi-évaluation du dispositif de la formation professionnelle. Ces instances devront associer de manière effective l'ensemble des parties prenantes, dans le cadre d'une approche participative et dans le respect des limites des attributions et missions dévolues à chacune des parties.

Au niveau national, les opérateurs de formation publics et privés, les entités en charge de l'enseignement général et de l'enseignement supérieur, les représentants des employeurs, ceux des salariés, les représentants des collectivités territoriales notamment les régions etc., se réunissent dans le cadre d'espaces de concertation nationale et de prospective autour de questions liées à la formation professionnelle et tout particulièrement celles se rapportant aux :

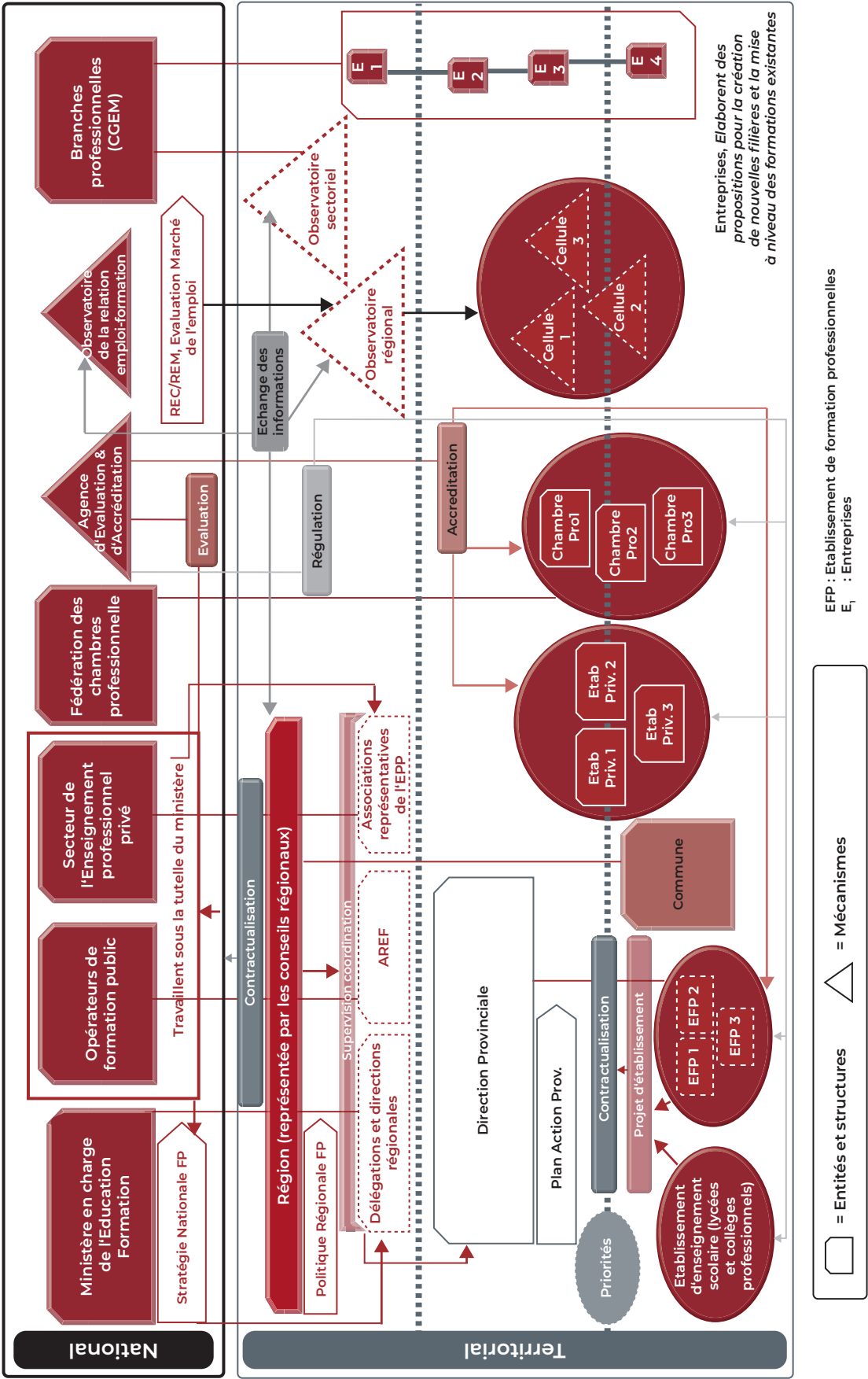
- orientations de la politique à mener dans le secteur de la formation professionnelle, selon les besoins et les perspectives de l'emploi, et celles en lien avec la réponse à la demande sociale et à l'inclusion socio-professionnelle des jeunes ;
- perspectives d'évolution du dispositif de formation et de ses transformations en accompagnement des changements à venir dans les contextes économique et social ;
- actions à entreprendre visant à créer, à promouvoir, à coordonner, à réguler et à contrôler toutes les activités dans le domaine de la formation professionnelle ;
- mesures législatives et réglementaires prises dans le domaine de la formation professionnelle nécessaires pour la réalisation des objectifs qui y sont fixés.

Au niveau territorial, l'instauration de ces espaces de concertation s'inscrit dans le cadre de la dynamique lancée par la Constitution en vue de l'instauration et du renforcement de la démocratie participative, en appelant les conseils des régions à mettre en place des mécanismes participatifs de dialogue et de concertation pour impliquer les citoyens et les associations dans l'élaboration et le suivi des programmes de développement. Ces espaces ainsi instaurés garantiraient la représentation de l'ensemble des acteurs économiques et sociaux locaux et régionaux, qui auront la charge de :

11 Décret n° 2.87.275 du 17 safar 1410 (19 septembre 1989)

- faire des propositions et des recommandations pour promouvoir la formation professionnelle au niveau local en s'appuyant sur les travaux des instances régionales d'aide à la décision ;
- examiner les difficultés auxquelles est confronté le dispositif formation au niveau local, et faire des propositions et des recommandations pour surmonter ces difficultés (échec et abandon scolaire, inadéquation des curricula et des formations dispensées) ;
- donner un avis sur les projets inscrits par les secteurs en charge de la formation, et la carte scolaire et de la formation professionnelle et proposer les mesures nécessaires pour la réalisation des objectifs qui y sont fixés.

Figure 18 : Organisation des acteurs de la formation professionnelle



5.2. Renforcer les outils de pilotage, d'évaluation et de régulation

Les outils à mettre en place dans ce cadre devraient permettre de construire une offre de formation cohérente, adaptée et répondant aux exigences du marché de l'emploi et des besoins d'inclusion sociale.

5.2.1. Des évaluations régulières

La question de l'évaluation du SEF est une action primordiale et nécessaire, non seulement parce qu'elle permet de déterminer les performances du système, mais parce qu'elle permet surtout de mettre le doigt sur les principaux dysfonctionnements et retards qui entravent son expansion. A ce propos, l'évaluation du dispositif de formation devra se situer à plusieurs niveaux, dans le cadre d'une approche globale d'évaluation du système national d'éducation-formation à travers :

- des évaluations régulières du système d'éducation-formation, en toute transparence et objectivité, qui permettent d'en apprécier la cohésion globale et l'effectivité des passerelles entre ses différentes composantes ;
- la mise en place d'un dispositif d'autoévaluation des établissements d'éducation et de formation, réalisé annuellement et permettant de mesurer le degré d'atteinte des objectifs assignés.

Cette évaluation devra, bien évidemment, s'appuyer sur un système régional d'information à la fois global, intégré et efficient.

5.2.2. Un système d'information intégré

Le département en charge de la formation professionnelle doit se doter d'un système d'information national intégré permettant de piloter, d'évaluer et de veiller à la qualité du dispositif de formation professionnelle. Ce système doit :

- constituer une cadre de référence pour une base de données et de statistiques fiables et actualisées avec des mécanismes permettant l'accès à l'information et sa diffusion ;
- donner une visibilité permanente sur la carte de formation et son évolution ;
- intégrer un dispositif de suivi des stagiaires tout au long de leurs parcours de formation, quel que soit l'opérateur de formation concerné ;
- intégrer un dispositif de suivi de l'insertion des lauréats.

5.2.3. Un modèle de prévision paramétrable

Le département en charge de la formation professionnelle doit se doter d'un modèle paramétrable qui intègre les divers facteurs déterminants associés aux prévisions d'évolution des demandes économiques et sociales et influençant l'insertion des lauréats. Ce modèle doit aider à la construction d'une offre de formation optimale. Ce processus d'estimation des besoins nécessite la mise en place d'un cadre stratégique intégré qui met en relation les différentes informations liées au contexte national, présent et en devenir, dans un modèle cohérent de prévision et d'appréciation du niveau d'adéquation de la carte de formation professionnelle. Un mécanisme de veille stratégique est également nécessaire pour une actualisation continue du dispositif informationnel.

5.2.4. Une fonction « observatoire » de la relation formation-emploi et compétences

Une structure partenariale pour la planification et l'orientation de l'offre de formation en lien avec l'évolution du marché de l'emploi et des compétences devra être mise en place et constituera un outil d'aide à la décision¹² aux niveaux national, régional et sectoriel. Celle-ci serait déclinée sous la forme d'un « observatoire national des liaisons formation-emploi » ayant des relais aux niveaux régional et sectoriel. Ce dernier aura parmi ses principales missions :

- la mission études : l'exploitation des études réalisées à l'échelle nationale au niveau régional ; la mise en place d'un outil commun de suivi de la relation emploi-formation ; le suivi des études régionales ou locales, en affinant au niveau régional les REM et REC ;
- la mission information : l'édition de référentiels des centres de FP, la compilation d'une base de données sur l'offre de formation, la réalisation d'une cartographie fine des filières ... ;
- la mission centre-ressources : la mise à disposition de l'information, l'animation et la diffusion.

Cette fonction « observatoire » devra être mise en réseau avec toutes les instances œuvrant dans le domaine de la relation formation-emploi et celui de la production statistique aux niveaux national, régional et sectoriel.

5.2.5. L'institutionnalisation d'un système d'assurance-qualité de la formation professionnelle

L'analyse des dispositifs de formation professionnelle performants de certains pays développés (voir synthèse benchmark en annexe) montrent l'existence d'instances indépendantes chargées de l'évaluation de la qualité des formations offertes selon une grille de normes et de critères reconnus et validés.

A ce propos, il est recommandé de mettre en place une instance nationale d'accréditation, de régulation et d'assurance qualité (pertinence et performance) des formations offertes à la fois par le secteur public et privé, sous forme d'une agence nationale autonome et indépendante. Les activités de cette agence dans les domaines susmentionnés seront basées sur des référentiels et des standards reconnus et adoptés.

5.2.6. Le développement de la veille technique et technologique

La mise en place d'un dispositif de veille permanent et institutionnel permettra la surveillance de l'environnement et la détection des évolutions que connaissent les différents secteurs de la formation, en particulier ceux en lien direct aussi bien avec les nouveaux métiers du Maroc (aéronautique, automobile, énergies renouvelables), qu'avec des domaines technologiques à forte valeur ajoutée pour le pays (nanotechnologies, industries pharmaceutiques, industries minières...).

¹² Emploi des jeunes, Rapport du Conseil Économique et Social, Auto-Saisine n°2/2011, février 2012.

Cette veille permettra également de mettre en exergue des innovations dans des secteurs économiques réputés traditionnels comme l'artisanat, l'agriculture et la pêche.

Tout cela devra être accompagné d'une veille pédagogique permettant de repérer les innovations dans ce domaine et les meilleures pratiques pour améliorer la qualité des formations dispensées.

L'organisation de ce dispositif sera basée sur des unités de veille sectorielles implantées au niveau local et œuvrant dans le cadre de réseaux régionaux et nationaux. Ces réseaux de veille travailleront en étroite collaboration avec des centres de recherche et de veille existant au niveau des entreprises et des universités.

Seront impliqués dans ces unités de veille, les formateurs expérimentés, les formateurs de formateurs, les professionnels des entreprises, les enseignants-chercheurs et des experts de la veille dans les domaines techniques et technologiques en lien avec la formation professionnelle.

5.3. Réviser le modèle de financement

Le modèle de financement de la formation professionnelle doit être revu de manière à permettre l'implémentation d'une politique volontariste de développement de ce secteur.

Aujourd'hui, l'effort de l'État en termes de financement, basé essentiellement sur la TFP et les subventions accordées aux opérateurs et départements formateurs, reste limité. Par ailleurs, conformément à la loi 14-111 sur les Régions, celles-ci sont aujourd'hui appelées à contribuer au financement de la formation professionnelle dans le cadre des attributions qui leur sont propres. Les entreprises, hors la TFP, contribuent également à l'effort de développement de la formation professionnelle en mettant à disposition leurs structures au profit de la formation alternée, la formation par apprentissage et les stages de formation. Enfin, les ménages, à travers les frais d'inscription et l'accès aux EFP privés, contribuent également de façon indirecte et très limitée à financer la formation professionnelle.

Le budget accordé par l'État pourrait faire l'objet d'une plus grande rationalisation, notamment à travers :

- le regroupement des différents budgets octroyés à ce secteur, permettant par la même une plus grande visibilité sur les budgets alloués et leurs destinations ;
- l'octroi à la FP d'un soutien financier en accompagnement de l'évolution de l'offre et de la demande, et ce, dans le cadre du fonds préconisé par la Vision stratégique 2015-2030 (levier 15), réservé à appuyer l'effort engagé dans le cadre de la généralisation de l'enseignement et de la formation ;
- une meilleure gestion de ressources financières mobilisées dans le cadre de la coopération internationale ou par des fonds spéciaux de l'État (fonds pour la promotion de l'emploi des jeunes), à travers la révision du mode d'allocation des ressources et de ciblage des actions financées, afin d'en faire profiter l'ensemble du dispositif de formation ;

- le renforcement des ressources financières des régions en leur donnant l'accès à des ressources propres dédiées à la formation professionnelle, afin de soutenir leurs efforts dans ce domaine ;
- l'institution d'un système de «Comptes nationaux de l'éducation-formation» en engageant les autorités de l'éducation et de la formation à en insérer un bilan dans le rapport annuel soumis au parlement par les autorités concernées, précisant clairement la nature des charges et des ressources, l'emploi de celles-ci, les justifications y afférentes et les critères de leur rendement. » comme le prévoit la Vision stratégique 2015-2030.

Les recommandations suivantes sont proposées pour orienter le choix du modèle :

- l'État doit prendre en charge, hors TFP, les financements relatifs à l'investissement et à l'extension de l'infrastructure de formation pour soutenir les grands choix économiques et industriels de notre pays ;
- l'État, dans le cadre de sa politique d'appui social, est appelé à octroyer un financement ciblé aux populations marginalisées et issues des zones défavorisées pour accéder à la formation professionnelle (internats et bourses) ;
- les Régions, dans le cadre de leur politique de développement de la formation professionnelle, doivent participer au financement du secteur en particulier par la prise en charge partielle des frais de fonctionnement des établissements dispensant la formation professionnelle et des instances de planification et de régulation qui leur sont rattachées. Elles sont également appelées à contribuer à l'amélioration de la qualité de la formation (mise à disposition d'équipements, de matériels didactiques, de supports de formation...) et à la promotion de l'accès des jeunes à la formation professionnelle ;
- la gestion centralisée des ressources financières du secteur est à revoir en considérant les nouvelles prérogatives des Régions en matière de développement de la formation professionnelle ;
- les entreprises doivent continuer à accompagner l'effort d'adaptation de l'offre à la demande par la mise à disposition de leurs structures au profit de la formation alternée et de la formation par apprentissage, par la contribution à la réalisation des formations dans les EFP et par la prise en charge des stages de formation et leur rémunération ;
- les partenariats public-privé ou public-public pour la gestion des EFP relevant des départements ministériels devraient être renforcés et adossés à un cadre qui définit clairement les responsabilités de chacune des parties.

II. Valorisation de la formation professionnelle

La formation professionnelle initiale gagnerait à être mieux valorisée et œuvrer à accroître son attrait auprès des jeunes et de leurs parents afin qu'elle soit un choix réfléchi et un chemin sérieux pour bâtir le projet personnel et professionnel de l'apprenant, auprès des acteurs en charge de la formation et en particulier les entreprises et opérateurs

économiques afin qu'ils prennent conscience de son intérêt capital dans l'amélioration de leur productivité et leur compétitivité.

L'opérationnalisation de cette revalorisation passe par la mise en place d'un certain nombre de mesures en accompagnement des actions engagées pour la refondation du dispositif.

1. Une meilleure visibilité des parcours de formation

1.1. Mettre en valeur les diplômes et les certificats de formation professionnelle

La valorisation des diplômes et certificats des formations professionnelles et professionnalisantes passe par l'adoption de mesures visant à encourager les entreprises publiques et privées (voir même le secteur informel) à l'importance de l'embauche des titulaires de ces diplômes dans l'amélioration de la productivité et de la qualité au sein de ces entreprises. Il serait également judicieux de réglementer progressivement l'accès aux différents métiers et la mise en place d'un cadre légal pour soutenir ces mesures.

1.2. Promouvoir l'excellence et la visibilité des cas de réussite

La valorisation de la formation professionnelle passe également par la promotion de l'excellence des formations professionnelles. Il est recommandé de :

- mettre en place un système de labellisation des établissements et des filières de formation ;
- renforcer les instruments actuels de promotion de l'excellence et les généraliser à l'ensemble des métiers ;
- promouvoir une image de réussite et de possibilité d'ascension sociale des lauréats de la formation professionnelle à travers la documentation et la diffusion de cas de réussite professionnelle et sociale de ces lauréats.

2. La consécration du principe de discrimination positive en tant que levier d'équité et d'égalité des chances

2.1. Faciliter l'accès à la formation professionnelle pour les populations des jeunes déscolarisés et sans qualification professionnelle

L'offre de formation devra opérer un ciblage des plus pertinents, en particulier des enfants et des jeunes en échec scolaire, déscolarisés, chômeurs et sans qualifications professionnelles. Des mécanismes de ciblage et d'intégration active de ces deux catégories en situations précaires et/ou issues des zones défavorisées sont à prévoir, à savoir :

- la mise en place d'un cadre réglementaire permettant aux apprenants en échec ou en abandon scolaire, n'ayant pas pu décrocher leur 6^{ème} année du primaire, d'avoir accès à une formation professionnelle adaptée suite à laquelle ils auront la possibilité d'intégrer la vie active (après avoir atteint l'âge légal du travail) ou bien de poursuivre leurs études en fonction de leurs acquis ;
- un dispositif de recensement systématique des jeunes déscolarisés et sans qualifications professionnelles ayant moins de 25 ans ;

- des structures d'accompagnement rapproché des jeunes (en application de l'article 33 de la Constitution) ;
- une aide directe pour permettre aux jeunes en situations précaires d'accéder à la formation professionnelle (bourses d'études et espaces d'accueil et d'hébergement).

2.2. Adapter l'offre de formation aux conditions des jeunes issus du milieu rural

L'intégration de la formation professionnelle au sein du système éducatif depuis le secondaire qualifiant, nécessite la mise en place d'un certain nombre de mesures afin d'assurer l'équité et l'égalité sur les plans qualitatif et quantitatif, notamment :

- mettre à la disposition du milieu rural les ressources indispensables à l'accès à ces formations ;
- élaborer un dispositif de formation adapté aux particularités du milieu rural avec un éventail de formations répondant aux besoins de ces zones et ouvertes sur des possibilités d'emploi aux niveaux local et national. Les formations qui permettent de favoriser l'innovation, la créativité et l'auto-emploi doivent être ciblées ;
- mettre en place un processus de discrimination positive au profit des jeunes issus du milieu rural, notamment l'adoption d'un quota des places offertes de formations de haute technologie et/ou à forte insertion professionnelle au profit de ces jeunes ;
- mettre la technologie au service de la formation professionnelle initiale dans le milieu rural à travers des approches et des méthodes pédagogiques plus ludiques ainsi que la diversification des outils employés (e-pédagogie, e-learning, cognitivisme, etc.).

2.3. Renforcer la place de la femme dans les parcours professionnels en faisant face aux inégalités entre les sexes

Il est important de faire en sorte que la formation professionnelle soit un outil d'égalité entre les femmes et les hommes, voire un outil de discrimination positive au profit de la femme. L'accès à la formation étant inégalitaire, il devrait faire l'objet d'une réflexion sérieuse autour de la mixité des métiers et des formations afin que besoins et disponibilité en ressources humaines s'équilibrent quantitativement.

L'évolution technologique est aujourd'hui en train d'effacer la frontière qui séparait les métiers destinés traditionnellement aux hommes des « métiers féminins ». Il est donc important de tenir compte de ce facteur majeur dans la planification de la formation professionnelle, dans les critères d'accès à la formation et dans les indicateurs de développement de cette formation. Ces recommandations concernent aussi bien les femmes du milieu rural que les femmes des milieux urbain et périurbain.

2.4. Développer des cursus de formation destinés aux populations en situation d'handicap, en situation précaire ou ayant des besoins spécifiques et assurer la convergence avec les programmes sociaux et de développement humain

La formation professionnelle constitue pour une voie privilégiée d'intégration socio-professionnelle et de réhabilitation sociale, pour des catégories de populations en situation d'handicaps, en situation carcérale ou en état de précarité. Il est ainsi,

proposé de renforcer les actions menées à ce niveau par la formation professionnelle et les soutenir afin qu'elle puisse atteindre un large public parmi ces populations. Il est également nécessaire que les programmes de formation dispensés puissent être adaptés aux spécificités de ces populations.

En raison de leur vulnérabilité, ces populations doivent faire l'objet d'un suivi et d'un soutien, après la formation, afin de les aider à réussir leur insertion sociale et professionnelle.

3. L'amélioration de l'employabilité et l'adaptation aux exigences du marché de travail

3.1. Évolution de l'organisation du travail et métiers d'avenir

De nos jours, nombreux sont les métiers dont les compétences sont en mutation sur le court terme. Ainsi, ce n'est plus le poste qui est important mais ce que l'individu sait faire ainsi que sa capacité d'adaptation à des environnements de travail nouveaux.

L'un des défis majeurs de la formation professionnelle aujourd'hui est d'anticiper ces différentes évolutions et de présenter toutes les trajectoires possibles ouvrant des combinaisons de compétences. Il n'est plus question de préparer l'individu, uniquement, à un poste précis mais de le rendre capable de se former, de se perfectionner, de réussir une reconversion professionnelle éventuelle et de savoir valoriser ses compétences.

La fonction « observatoire », telle que développée dans la section consacrée aux « outils de planification » doit être en mesure de détecter les aspects qui feront la différence dans l'avenir et qui vont bouleverser les schémas préétablis ; à savoir l'e-mobility, l'e-payment, les nanotechnologies, etc., afin de disposer dès aujourd'hui d'une vision du monde de demain.

3.2. Flexibilité professionnelle

- Les objectifs de la formation professionnelle initiale ainsi que son périmètre d'action dépassent les activités spécifiques d'une entreprise. En effet, la FPI n'est pas conçue uniquement pour l'accomplissement d'activités et de tâches spécifiques d'une organisation, mais elle implique également l'exercice d'activités dans un champ professionnel large ;
- La FPI doit préparer au changement d'emploi ou d'activité professionnelle à travers la mise en place de modules transverses visant à la fois le développement humain et technique de l'individu ;
- La FPI doit permettre l'acquisition d'un éventail large de compétences opérationnelles et relationnelles et mettre l'accent sur les possibilités de perfectionnement, a posteriori, des professionnels ;
- La flexibilité professionnelle nécessite un background riche en termes de culture générale et de connaissances de nouveaux métiers que le jeune stagiaire doit construire tout au long de sa formation ;
- Le jeune stagiaire doit être en mesure de construire son projet professionnel, et de le défendre devant un jury avant l'achèvement de sa formation.

4. La définition d'une politique publique en matière de formation continue

La définition d'une politique publique volontariste de développement de la formation continue doit être élaborée et mise en œuvre tout s'assurant de sa faisabilité, en particulier par :

- l'adoption de loi sur la formation continue, en y intégrant la diversification des bénéficiaires, la révision du modèle de gouvernance des contrats spéciaux de formation et la dissociation de la gestion des ressources financières de la formation continue de celles de la formation initiale ;
- l'implication effective l'association des professionnels dans tout le processus, depuis l'identification des besoins jusqu'à l'évaluation de l'impact de la formation ;
- la réalisation d'études sectorielles pour l'identification des besoins en formation et la mise en place de plans sectoriels de formation ;
- l'instauration d'un système intégré d'accompagnement et de facilitation de l'accès à la formation en particulier pour les PME et TPE.

5. La promotion de l'ouverture à l'international

La formation professionnelle constitue un outil stratégique clé dans le cadre du rayonnement international du Maroc et son ouverture sur son environnement international. D'une part, la mise en place d'un dispositif efficient de production des qualifications et des compétences nationales est un facteur appréciable d'attractivité des IDE, et de l'autre, ces mêmes compétences peuvent constituer un appui et un atout à l'élan d'investissement des entreprises nationales en dehors de nos frontières.

Le renforcement de partenariats actifs et diversifiés avec des institutions internationales œuvrant dans la formation professionnelle peuvent constituer un levier pour dynamiser le développement du secteur de la formation professionnelle. Il est recommandé de promouvoir en particulier les échanges de stagiaires et de formateurs, le développement des formations pour une co-diplomation et/ou une double diplomation, l'adhésion à des instances d'assurance-qualité internationales, en particulier européennes.

Le soutien apporté par des pays dont les dispositifs de formation sont reconnus performants est essentiel pour le développement de notre système national de formation et la promotion de son expérience et de son expertise. A ce propos, il est important d'élargir la coopération dans ce domaine et diversifier les partenariats existants avec les pays européens, les États-Unis et le Canada, en se rapprochant d'expériences réussies par exemple en Asie (Corée du Sud, Japon et Chine...) et en Amérique latine (Brésil...).

La coopération avec les pays arabes constitue également un levier pour le rayonnement du Maroc et l'attrait des investissements, notamment à destination des économies émergentes du Moyen-Orient et du Golfe pour les secteurs de l'agriculture et des énergies renouvelables, ainsi que le besoin de la mise en œuvre effective des accords conclus à ce propos, de manière plus efficiente et le développement du partage des expériences et des expertises acquises dans ce domaine.

D'autre part et dans le cadre de l'orientation stratégique de développement de la coopération avec les pays d'Afrique, des efforts sont à réaliser en matière de formation professionnelle pour accompagner les chantiers lancés par notre pays dans plusieurs pays du continent. Il est recommandé de développer une politique volontariste de partenariat avec ces pays, en particulier :

- augmenter le nombre de stagiaires étrangers dans les établissements de formation professionnelle au Maroc ;
- accompagner les chantiers et les acteurs économiques marocains investissant dans ces pays à travers une offre de formation spécifique et adaptée à leurs besoins ;
- encourager les investisseurs marocains à créer des EFP dans les pays africains ;
- renforcer le partenariat avec les EFP à l'échelle continentale ;
- partager l'expertise nationale dans le domaine de formation professionnelle avec les pays qui le souhaitent.

III. Mise en place des prérequis à la refondation de la formation professionnelle

1. Mettre à niveau les opérateurs en charge de la formation professionnelle

Les opérateurs publics et privés sont appelés à opérer des changements structurels profonds en vue de leur mise à niveau afin d'intégrer les transformations induites par la refondation de la formation professionnelle.

Cette mise à niveau concerne à la fois le département ministériel en charge de l'Éducation nationale, de la Formation professionnelle, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche scientifique, ainsi que l'ensemble des opérateurs publics et privés intervenant dans les parcours professionnels et dont les nouvelles attributions impliquent une réorganisation globale et progressive sur les principaux niveaux suivants :

- la réorganisation de leurs structures centrales, régionales et locales ;
- l'adaptation des infrastructures existantes ;
- la révision des programmes en vue de les harmoniser avec ceux dispensés dans les parcours professionnels et professionnalisants ;
- le perfectionnement des acteurs (directeurs, enseignants, formateurs, cadres chargés de l'orientation et de la planification, tuteurs ...).

Il sera également nécessaire d'établir une convergence institutionnelle entre les différents intervenants (publics et privés), dans le but d'assurer une plus grande cohérence dans les interventions, une optimisation et une rationalisation des ressources et leur mutualisation.

Le secteur privé en tant que partenaire effectif de l'État dans la refondation de la formation professionnelle, est appelé à mettre à niveau son offre et renforcer ses capacités, tout en bénéficiant d'un appui soutenu de la part de l'autorité publique en charge de la formation professionnelle, en particulier dans le cadre de la consolidation des relations qui lient les acteurs publics et privés de la formation professionnelle avec le monde économique et celui de l'entreprise tout spécifiquement.

2. Activer le rôle des Régions dans le développement de la formation professionnelle

L'implication des Régions dans la gouvernance de la formation professionnelle permet de mettre à profit leurs prérogatives en matière d'emploi, d'appui social, d'aménagement du territoire et de mobilisation des entreprises pour une meilleure cohérence des politiques territoriales. Ainsi, la Région peut-elle contribuer largement à l'analyse des besoins de formation, la mise en réseau des structures d'accueil, la création de pôles d'excellence ou de spécialités, la contribution au développement d'une offre de proximité et le soutien à l'accès à la formation pour les publics éloignés de l'emploi et les plus fragiles.

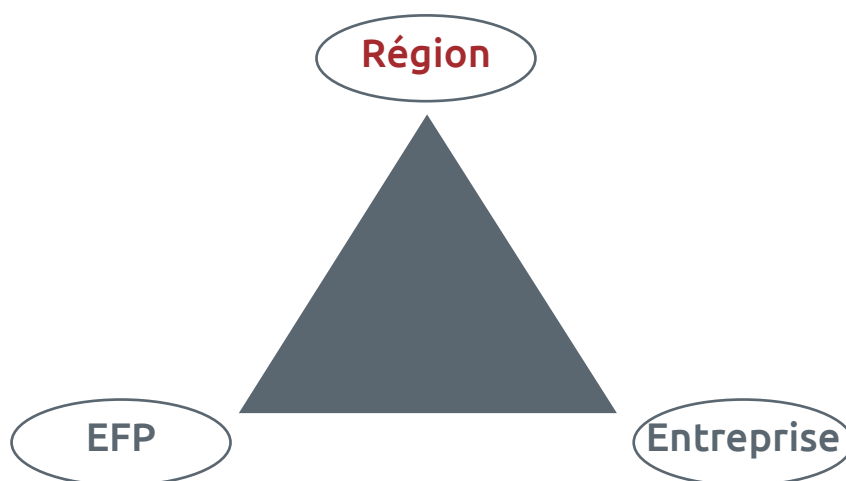
Aujourd'hui, la pertinence de l'offre de formation professionnelle ne peut en aucun cas être valable si elle n'est pas intégrée à son environnement régional tout en étant orientée vers les priorités nationales.

2.1. Asseoir une tutelle territoriale effective de la Région

La régionalisation avancée adoptée par le Maroc, met les régions face à des responsabilités considérables, notamment en matière d'éducation-formation, de création d'emploi et d'inclusion sociale. Elles seront ainsi amenées à contribuer à la conception, à l'exécution et à l'évaluation des dispositifs de formation au niveau régional et pourront prendre en charge les missions suivantes :

- structurer l'analyse des besoins de formation, par une meilleure mobilisation des outils qu'elles cofinancent avec l'État, par la constitution d'observatoires régionaux, l'instauration d'un dialogue avec les observatoires de branches, la structuration d'une démarche territoriale d'analyse des besoins avec les prescripteurs et les opérateurs de formation ;
- mettre en réseau les structures d'accueil et d'orientation en incitant à la mise en commun des outils et des ressources, en impulsant la définition de référentiels d'intervention partagés, en mettant en place des dispositifs de professionnalisation des équipes ;
- améliorer la complémentarité des dispositifs d'éducation et de formation au niveau régional en recherchant une meilleure coordination des processus de programmation des offres, en incitant à la mutualisation de moyens, à la création de pôles d'excellence ou de spécialités (lycées des métiers...) ;
- adapter l'offre à la diversité des publics en développant une offre de proximité, des actions de lutte contre l'illettrisme, de maîtrise des savoirs de base, de pré-qualification pour les publics éloignés de l'emploi, et en proposant des aides individuelles à l'entrée en formation ;
- soutenir les politiques de gestion prévisionnelle des emplois et compétences des entreprises, notamment des PME-TPE, en intervenant aux côtés des branches professionnelles en faveur de la formation des salariés les plus fragiles.

Figure 19 : Les trois piliers de la formation professionnelle au niveau territorial



À cette fin, il conviendrait de réaffirmer le rôle capital de la Région en lui confiant la tâche d'établir, en concertation avec l'État, un plan de développement régional de la formation professionnelle. Ce plan devra s'inscrire dans la lignée des orientations stratégiques définies par les pouvoirs publics en charge de la formation professionnelle et devrait avoir un caractère contraignant à la fois pour la Région mais également pour l'État. Les moyens financiers transférés par l'État pour la mise en œuvre de ce programme, feront également l'objet d'une attribution par la Région sur la base d'une contractualisation avec chacune des entités chargées de la formation professionnelle.

2.2. Mécanismes pour la mise en œuvre

Ce rôle accru de la Région dans la gestion de la formation professionnelle, implique pour le rendre effectif la prise d'un certain nombre de mesures incitatives, notamment :

- réviser les textes réglementaires relatifs à la Région, afin de permettre un élargissement nécessaire de ses attributions et un transfert plus important des compétences en matière de formation professionnelle de l'État vers la Région ;
- accélérer le processus visant à asseoir de manière effective la régionalisation avancée et soutenir les régions dans la mise en œuvre des attributions qui leur sont dévolues par la loi ;
- instaurer l'obligation de concertation pour toutes les décisions relatives au domaine de la formation professionnelle, en mettant en place des espaces de concertation (citées dans la partie gouvernance), avec une représentation paritaire en plus du Conseil régional, des collectivités locales, des services de l'État au niveau régional, ainsi que l'ensemble des parties prenantes de la question de la formation : associations professionnelles et entreprises, partenaires sociaux, ONG etc. ;
- soutenir les actions de planification des besoins, d'adéquation de l'offre de formation et d'évaluation du rendement par la mise en place d'instances régionales dédiées (citées à la partie sur la gouvernance) pour une meilleure « aide à la décision » au niveau régional ;

- permettre la mobilisation, en plus des ressources financières transférées par l'État, des ressources propres des collectivités territoriales, des services décentralisés et déconcentrés de l'État en charge de la FP et des entreprises parties prenantes au niveau du territoire ;
- faire représenter les régions dans les différents espaces de concertation, de planification et de mise en œuvre opérationnelle au niveau national.

Les résultats escomptés de l'implication la plus large des régions en particulier et des collectivités territoriales en général, peuvent être déclinés comme suit :

- garantir la couverture territoriale la plus large et l'augmentation substantielle de la capacité d'accueil au niveau des régions, pour répondre à la demande sociale, notamment en milieu rural ;
- créer une émulation entre les différentes régions qui serait profitable au développement du dispositif de formation professionnelle ;
- assurer une meilleure adaptation des formations aux spécificités et aux besoins locaux ;
- accroître sensiblement le budget alloué à la formation professionnelle et diversifier ses sources de financement.

3. Vers un nouveau paradigme de la relation entreprise-formation professionnelle

Le potentiel de partenariat avec le monde économique reste encore sous-exploité, malgré un engagement important, notamment de la part de nombreuses fédérations et branches professionnelles dans le processus de formation professionnelle à tous les niveaux (planification, élaboration des programmes, interventions dans le cursus de formation, gestion d'établissements de formation...), devenant ainsi, des acteurs incontestés de la formation et contribuant activement à son développement. Il serait temps de passer à un stade supérieur de collaboration, dans une logique « gagnant-gagnant », mais qui accorde également une part à la dimension citoyenne de l'entreprise et à sa responsabilité éthique et sociale, au côté de sa responsabilité économique.

Un certain nombre d'acquis a été enregistré et il conviendrait de consolider ces acquis et de les développer particulièrement en lien avec la formation professionnelle initiale. D'ailleurs, les modèles de gouvernance proposés par ce rapport accordent à l'entreprise une place prépondérante dans le pilotage, la régulation, le déroulement de la formation, le suivi et l'évaluation du dispositif de formation. Pour que cette implication soit la plus efficiente possible, il est nécessaire de :

- œuvrer de manière systématique à l'amélioration de la relation entre l'entreprise et l'administration et véhiculer une image plus positive de cette dernière auprès des acteurs économiques ;
- institutionnaliser les nouvelles prérogatives du monde économique en matière de formation professionnelle à la fois sur le plan stratégique et au niveau territorial ;

- élargir son champ d'intervention à travers le soutien par les pouvoirs publics, à terme, de la mise en place d'un dispositif propre de formation professionnelle dans un cadre corporatiste ou de regroupements sectoriels, comme c'est le cas dans certains modèles internationaux ;
- instituer toutes les mesures incitatives d'ordre juridique, financier et de soutien technique et logistique visant à donner à l'entreprise la place qui lui revient au sein du dispositif de formation professionnelle.

Ces actions devraient être entreprises dans un cadre de concertation et de consensus avec les représentations locales, régionales, nationales et sectorielles des entreprises.

4. Arrimer les politiques de formation à celles de l'emploi

L'évolution accélérée des technologies et du monde de l'emploi rendent le cycle de nombreux métiers plus court que le cycle de vie professionnelle d'un individu.

A cet effet, Il est important de :

- s'interroger sur la relation établie entre diplômes et compétences, principalement les compétences professionnelles hors compétences générales ;
- évaluer les modèles de formation professionnelle existants sur la base des critères de l'employabilité afin de connaître l'impact de la formation professionnelle sur celle-ci.
- évaluer la contribution et l'impact de la formation professionnelle en ce qui concerne la mise en œuvre des stratégies de développement sectoriels menées par le pays (Tourisme : vision 2010 et vision 2020, Plan Maroc Vert, Plan Halieutis, Plan d'Accélération industrielle, stratégie nationale de développement de la compétitivité logistique, Programme Marocain Intégré pour l'Énergie Éolienne, Maroc Numérique, Plan solaire Marocain, ...) ;
- dynamiser le rôle de veille de l'observatoire des métiers et des compétences relevant du Ministère de l'Emploi et rendre effective l'interaction « observation du marché »/ « offre de formation » ;
- mener des études pour apprécier le degré d'employabilité des niveaux intermédiaires.

5. Mettre en place une politique d'appui social au profit des jeunes déscolarisés et sans qualification professionnelle

Comme exposé dans le présent rapport, l'accès à la formation professionnelle pour une large tranche de jeunes issus de milieux défavorisés ou en situation de précarité reste en dessous des attentes et des besoins. Les recommandations, précédemment citées, portant sur l'adaptation de l'offre de formation aux conditions des jeunes, avec une discrimination positive envers les jeunes issus du milieu rural, ne peuvent être réalistes s'il n'est pas prévu un appui social spécifique à ces jeunes en termes de bourses d'études et d'internats.

6. Élargir les mesures d'appui au profit des lauréats de la formation professionnelle désirant créer leur propre entreprise

Les mesures réglementaires prévues pour l'appui des jeunes désirant s'installer à leur propre compte, soit à titre individuel, soit en société ou en coopérative pour exercer un métier correspondant à leur formation, devraient être élargie à l'ensemble des lauréats des parcours professionnels et professionnalisant du système éducatif et révisées en vue de les adapter au nouveau contexte économique, tout en les renforçant pour qu'elles permettent d'encourager ces lauréats à s'investir davantage dans l'entrepreneuriat et l'auto-emploi.

7. Mettre à niveau le cadre juridique de la formation professionnelle

Le modèle de gouvernance proposé doit s'appuyer sur un cadre juridique adapté intégrant les principes fondateurs du changement préconisé et mettant en cohérence l'ensemble des composantes du SEF en termes d'organisation, de fonctionnement et de mise en œuvre des réformes visées.

Par ailleurs, tous les textes législatifs régissant la formation professionnelle et ceux définissant les attributions et missions des opérateurs de formation, devront être actualisés pour prendre en compte le repositionnement de la formation professionnelle, son articulation avec les autres composantes du SEF et le modèle de gouvernance et de financement à adopter.

Synthèse des recommandations pour une refondation de la formation professionnelle initiale

I. Intégration de la formation professionnelle au sein du système éducatif

Limites de la situation actuelle	Recommandations de réforme et impacts attendus
Rupture des parcours de formation : absence de passerelles entre la formation professionnelle et l'enseignement général, limitant la progression des lauréats de la formation professionnelle dans le système éducatif	Mise en place d'une architecture intégrée des parcours professionnels, articulée autour de 3 composantes : les parcours professionnels (secondaire qualifiant, supérieur) formant désormais une voie intégrée de formation professionnelle ; l'entreprise, partenaire privilégié de formation dans le cadre de l'alternance ; La formation qualifiante. - Le système éducatif devient un tout cohérent, interconnecté et organisé autour de passerelles permettant la formation tout au long de la vie, moyennant un bilan des compétences et la validation de l'expérience. - Le dispositif de formation qualifiante prévu vient en appui au système éducatif et agit comme un filet de sécurité qui permet aux apprenants en situation d'abandon scolaire : - d'obtenir une qualification professionnelle pour intégrer la vie active ; - de réintégrer le système éducatif après une expérience professionnelle. - Les programmes d'alphabétisation et d'éducation non formelle seront couplés avec la formation professionnelle de niveau « aptitude professionnelle » (AP).
- Modèle bâti sur la base d'une imbrication de types, de modes et d'approches de formation sans réelle cohérence, ni véritable convergence entre eux. - Multiplicité des modes de formation (résidentiel, alterné ou par apprentissage), dont certains ont montré leurs limites. - Offre de filières de formation en obsolescence. - Maîtrise limitée des langues et des soft-skills.	Réaménagement du modèle pédagogique - Une formation fondée sur un mode d'alternance rénové qui serait généralisé à l'ensemble du dispositif. - Une offre de formation « nouvelle génération » avec des établissements aux missions élargies, des formations adaptées aux spécificités et besoins nationaux et régionaux ; des programmes et des filières restructurées. - Une organisation modulaire des formations à tous les niveaux, afin de mieux appréhender les parcours de formation et les passages entre les différents paliers. - Une ingénierie de formation fondée sur l'acquisition des compétences nécessaires à l'exercice des emplois et à l'amélioration de l'employabilité.

• Système d'orientation peu efficient. • Orientation généralement par l'échec vers la formation professionnelle.	Rénovation du système d'orientation • La possibilité d'une orientation et/ou de réorientation des apprenants, dès la fin du collégial et jusqu'au sein de l'enseignement supérieur vers les cursus et parcours professionnels et professionnalisants. • La mise en place d'un cadre concerté pour l'orientation: des conseillers d'orientation, dans un premier temps auprès des réseaux d'établissements, puis dans chaque établissement d'enseignement secondaire. • La mise en place d'un module d'accompagnement des élèves dans leurs choix d'orientation. • La mutualisation, au niveau national, des instances d'information sur les formations, les possibilités des parcours d'études au sein du SEF et les opportunités d'emploi et d'insertion dans le bassin d'emploi de l'établissement. • La révision des approches et outils d'orientation. • La mise à niveau des qualifications du personnel chargé de l'orientation.
• Faible préparation pédagogique des formateurs. • Manque d'expérience en milieu professionnel. • Recours accru de certains opérateurs de formation aux vacataires. • Multiplicité des statuts particuliers des personnels de la FP.	Renforcement des capacités professionnelles des intervenants dans le processus de formation • La mise en place de structures de formation pour la qualification professionnelle des acteurs selon un mode d'alternance entre le centre de formation, l'établissement d'exercice et l'entreprise pour le cas des enseignants chargés de la formation et des tuteurs. • La mise en place d'un programme spécifique de mise à niveau et de perfectionnement des qualifications professionnelles et pédagogiques des intervenants en exercice. • Une couverture plus efficace des besoins en formateurs à travers une gestion prévisionnelle des ressources humaines. • L'harmonisation des statuts des personnels de la FP. • L'amélioration des cadres de promotion et de motivation des personnels de la FP.

• Manque de coordination entre les parties prenantes, se manifestant par des conflits d'intérêt entre intervenants dans le dispositif. • Déphasage avec la réalité des besoins économiques et sociaux, corroboré par des taux bas d'insertion et d'emploi comparativement à l'enseignement général. • Insuffisance des budgets octroyés aggravée par un manque flagrant de rationalisation et d'optimisation des ressources allouées.	Refonte des modèles de gouvernance et de financement • Un modèle de gouvernance de la formation professionnelle revu de telle manière à permettre : - une plus grande visibilité des rôles et des responsabilités des divers acteurs impliqués ; - le positionnement de la région, entité décentralisée, au cœur du processus de conception et d'exécution des politiques de formation ; - l'implication de l'entreprise au centre du processus de prise de décision ; - le développement d'outils de pilotage (tels l'observatoire national et les observatoires régionaux des liaisons formation-emploi), d'évaluation (telle l'Agence nationale d'évaluation de la qualité) et de régulation à même de permettre à la FP d'être à l'écoute des évolutions des secteurs économiques et sociaux et d'assurer une veille stratégique sur ses domaines d'intervention. • Un modèle de financement de la formation professionnelle revu de manière à permettre l'implémentation d'une politique volontariste de développement de ce secteur. Outre l'État, les régions devront contribuer, dans le cadre de leur politique de développement régional, au financement du secteur.
---	---

II. Valorisation de la formation professionnelle

Limites de la situation actuelle	Recommandations de réforme et impacts attendus
• La persistance d'une image dévalorisante de la formation professionnelle, due en particuliers aux difficultés que connaissent ses lauréats à s'insérer dans le marché de l'emploi, et au manque de perspectives de poursuite du parcours éducatif pour ceux qui le désirent. • Déficit en matière de convergence de la FP et des politiques d'emploi et de développement social.	Une meilleure visibilité des parcours de formation
	• La mise en valeur des diplômes et des certificats de formation professionnelle par l'adoption de mesures incitatives et la réglementation progressive de l'accès aux différents métiers. • La promotion de l'excellence et de la visibilité des cas de réussite.
	La consécration du principe de discrimination positive en tant que levier d'équité et d'égalité des chances
	• Un accès plus facile à la formation professionnelle pour les populations des jeunes déscolarisés et sans qualifications professionnelles. • Une offre de formation adaptée aux conditions des jeunes issus du milieu rural. • Un renforcement de la place de la femme dans les parcours professionnels en faisant face aux inégalités entre les sexes. • Le développement des cursus de formation destinés aux populations en situation d'handicap, en situation précaire ou ayant des besoins spécifiques et la garantie de la convergence avec les programmes sociaux et de développement humain.
	L'amélioration de l'employabilité et l'adaptation aux exigences du marché de travail
	• La prise en compte de l'évolution de l'organisation du travail et les métiers d'avenir . • Le développement de l'aptitude à la polyvalence et à la flexibilité professionnelle .
	La promotion de l'ouverture à l'international
	• Le développement d'une politique volontariste de partenariat et de coopération et d'échange d'expertises et d'expériences, notamment avec : - les pays européens, les États Unis et le Canada ; - les pays du monde arabe ; - les pays d'Afrique. • La poursuite de l'ouverture sur les pays d'Asie et d'Amérique latine.

III. Des prérequis nécessaires à la refondation de la formation professionnelle

- La mise à niveau des opérateurs en charge de la formation professionnelle afin qu'ils intègrent les transformations induites par la refondation de la formation professionnelle.
- L'activation du rôle des régions dans le développement de la formation professionnelle en leur transférant les attributions et les ressources financières et humaines nécessaires.
- L'engagement d'un véritable partenariat avec le monde économique dans le cadre d'une relation gagnant-gagnant.
- L'arrimage des politiques de formation à celles de l'emploi et la mise en place d'une politique d'appui social au profit des jeunes déscolarisés et sans qualifications professionnelles.
- La mise à niveau du cadre juridique de la formation professionnelle.

L'ambition de refondation qui anime le présent rapport ne va pas sans une conscience aigüe des difficultés inhérentes à l'implantation de tout changement. A cet effet, il est recommandé que la mise en œuvre de ce dernier obéisse aux principes suivants :

I. Une implantation progressive du changement

Le CSEFRS recommande de conduire ce projet de réforme en plusieurs phases, en tenant compte des contraintes liées à sa réalisation et en faisant de l'expérimentation avant la généralisation un principe fondamental. Les actions ci-après qui en constituent les jalons les plus significatifs, se déclinent à court et à moyen termes comme suit :

1. À très court terme (phase de transition)

- Formation d'une coalition solide entre les différents intervenants de la FP (État, Région, professionnels, syndicats, familles des apprenants, ...) afin de faire face aux défaillances liées à la gouvernance et à l'ingénierie de formation aussi bien dans le secteur public que privé.
- Transmission de la vision du présent rapport aux différentes parties prenantes et à toutes les composantes de la société en utilisant tous les moyens de communication mis à disposition. Il est important de s'assurer que le changement souhaité est bien compris et qu'il est désiré par les parties prenantes afin qu'elles se l'approprient et participent à sa réalisation.
- Élaboration d'un programme de mise en œuvre qui permettra de fixer les priorités, de déterminer un échéancier de réalisation et d'établir un budget prévisionnel.

2. À court terme

- Lancement de la révision progressive du cadre juridique indispensable à l'organisation et à la structuration de la formation professionnelle tel que recommandé dans le présent rapport.
- Démarrage de la mise en place de la réingénierie pédagogique proposée.
- Planification d'actions pour la mise à niveau des compétences linguistiques, de la maîtrise des technologies de l'information et de la communication (TIC) et des soft-skills.
- Lancement des programmes de renforcement des capacités des acteurs (enseignants chargés de la formation, directeurs, chargés d'orientation ...).

3. À moyen terme

- Opérationnalisation de la nouvelle architecture des parcours professionnels :
 - intégrer une initiation aux activités artistiques et travaux pratiques dans le primaire ;
 - généraliser un apprentissage et une formation pratiques et de terrain dans les enseignements dispensés au niveau du collégial ;
 - installer progressivement les parcours professionnels dans le secondaire qualifiant ;
 - mettre en place les parcours professionnels et professionnalisants dans le supérieur.

- Parachèvement de la mise en place du système d'orientation éducative et professionnelle.
- Application du modèle pédagogique rénové à l'ensemble du dispositif professionnel et professionnalisant.
- Opérationnalisation effective du modèle de gouvernance proposé.

II. Une démarche participative multi-acteurs

Il s'agit de promouvoir une démarche participative multi-acteurs impliquant tous les intervenants (départements ministériels, opérateurs de FP publics et privés, entreprises, Région, etc.). Lesdits acteurs doivent identifier des dispositifs participatifs ayant la capacité de mobiliser les régions et les parties prenantes locales dans le cadre d'une politique de décentralisation. Cette approche permet d'évaluer les contributions des acteurs, de les sommer et de mesurer les efforts qu'il reste à faire pour atteindre les objectifs fixés dans le présent rapport.

III. Une évaluation régulière du cheminement de la réforme

Il est recommandé de construire des indicateurs ainsi que des tableaux de bord permettant de suivre l'avancement mise en œuvre du chantier de refondation proposé, de mesurer les progrès enregistrés et d'identifier les éventuels obstacles afin de proposer les actions correctives qui s'imposent.

Le Conseil, au regard des missions qui sont les siennes, contribuera à l'évaluation de la mise en œuvre de ce chantier.



ANNEXES

Annexe 1 : Extraits des Discours Royaux consacrés à la formation professionnelle

Discours de Sa Majesté le Roi à la Nation à l'occasion du 65^{ème} anniversaire de la Révolution du Roi et du Peuple.

2018

(...)

Remédier à ce problème endémique suppose une meilleure adéquation entre formation et emploi ainsi qu'une réduction du chômage. Voilà pourquoi Nous engageons le gouvernement et les acteurs concernés à prendre, dans les plus brefs délais, une série de mesures visant notamment à atteindre les objectifs suivants :

(...)

Deuxièmement : donner la priorité aux spécialités qui permettent de trouver un emploi et instaurer un système efficace d'orientation précoce au niveau de la deuxième ou de la troisième année précédant le baccalauréat. Son rôle est d'aider les élèves, en fonction de leurs aptitudes et de leurs inclinations, à faire l'un ou l'autre des deux choix : s'engager dans une filière universitaire ou une formation professionnelle.

Parallèlement, Nous appelons à la mise en place d'une convention-cadre entre le gouvernement et le secteur privé, pour imprimer une impulsion vigoureuse à l'opération de requalification des étudiants qui quittent les études sans diplôme. Ils pourront ainsi jouir de nouvelles opportunités pour faciliter leur insertion socio-professionnelle.

Troisièmement : revoir en profondeur les spécialités de la formation professionnelle pour qu'elles répondent aux besoins des entreprises et du secteur public, et qu'elles soient en phase avec les transformations que connaissent les secteurs industriel et professionnel. Ainsi, les lauréats auront plus de chance de s'intégrer professionnellement.

Par conséquent, il convient d'accorder une plus grande attention à la formation professionnelle, tous niveaux confondus. Il importe aussi de mettre en place une nouvelle génération de centres de formation et de qualification des jeunes, qui seront propres à répondre aux exigences actuelles et à prendre en considération les spécificités et les besoins de chaque région.

A cet égard, le Fonds Hassan II pour le Développement économique et social contribuera à la construction et à l'équipement de nouveaux centres de formation professionnelle pour répondre aux nouveaux besoins.

Discours de Sa Majesté le Roi à l'occasion du 16^{ème} anniversaire de la Fête du Trône

2015

(...)

Bien évidemment, certains citoyens ne veulent pas s'orienter vers la formation professionnelle car, pour eux, cette filière les dévalorise et n'est utile que pour les petits métiers. Mieux encore, ils y voient un refuge pour ceux qui n'ont pas réussi leurs études.

Nous devons, donc, aller vers eux pour changer cette opinion négative et leur expliquer que l'individu peut s'élever et réussir sa vie sans l'obtention du baccalauréat. Nous devons également œuvrer avec le plus grand réalisme à les insérer dans la dynamique que connaît ce secteur.

Les Marocains n'aspirent qu'à être rassurés sur l'avenir de leurs enfants en ayant la certitude que ces derniers bénéficient d'une formation propre à leur ouvrir les portes du marché de l'emploi.

Étant donné que la formation professionnelle est devenue aujourd'hui la clé de voûte dans tous les secteurs de développement, on devrait passer de l'enseignement académique classique à une double formation garantissant aux jeunes la possibilité d'obtenir un emploi.

Dans ce cadre, il faut renforcer les instituts de formation aux différentes filières, notamment les nouvelles technologies, l'industrie automobile, l'aéronautique, les professions médicales, l'agriculture, le tourisme, le bâtiment et bien d'autres.

Parallèlement à cela, il faut assurer une formation professionnelle renouvelée et de haute qualité, plus particulièrement dans les filières qui nécessitent des études supérieures.

Discours de Sa Majesté le Roi à l'ouverture de la première session de la 4^{ème} année législative de la 9^{ème} législature

2014

(...)

Dans ce cadre, Nous appelons le Conseil Supérieur de l'Éducation, de la Formation et de la Recherche Scientifique à reconsidérer la vision et le contenu de la Réforme, ainsi que les approches suivies en la matière, notamment en se penchant sur les questions substantielles que Nous avons définies dans le Discours du 20 août de l'année dernière.

Nous en citons plus particulièrement la recherche d'une solution à la problématique des langues d'enseignement, le dépassement des divergences idéologiques qui entravent la réforme et l'adoption de programmes et de curriculums adaptés aux exigences du développement et du marché de l'emploi.

Il convient aussi d'attacher toute l'attention requise à la formation professionnelle et à la maîtrise des langues étrangères pour permettre aux lauréats d'être au diapason du progrès technique et d'intégrer les nouveaux métiers du Maroc.

Discours de Sa Majesté le Roi à la Nation à l'occasion du 60^{ème} anniversaire de la Révolution du Roi et du Peuple

2013

(...)

Le secteur de l'éducation est en butte à de multiples difficultés et problèmes, dus en particulier à l'adoption de programmes et de cursus qui ne sont pas en adéquation avec les exigences du marché du travail.

Ces écueils sont imputables également aux dysfonctionnements consécutifs au changement de la langue d'enseignement dans les matières scientifiques. Ainsi, l'on passe de l'arabe, aux niveaux primaire et secondaire, à certaines langues étrangères dans les branches techniques et l'Enseignement supérieur. Ce changement implique, à l'évidence, l'impératif d'une mise à niveau linguistique de l'élève ou de l'étudiant pour qu'il puisse suivre utilement la formation qui lui est dispensée.

Il y a lieu de se féliciter des résultats positifs qui ont été enregistrés dans les domaines de la formation professionnelle et technique et de l'artisanat. Ce sont, en effet, des domaines qui assurent aux candidats, avec ou sans baccalauréat, une formation spécialisée de deux ou quatre ans, qui offre aux diplômés plus de chances d'accès direct et rapide à l'emploi et d'opportunités d'insertion dans la vie professionnelle.

En revanche, il en est tout autrement pour les lauréats de certaines filières universitaires. En effet, et nonobstant les efforts louables fournis par les cadres universitaires, celles-ci ne devraient pas constituer des usines à chômeurs, surtout dans certaines spécialités dépassées.

De même qu'il faudrait consolider cette formation par une exploitation judicieuse d'une vertu qui caractérise le citoyen marocain, à savoir sa propension naturelle à l'ouverture et son désir de connaître les cultures et les langues étrangères. Pour ce faire, il convient de l'encourager à apprendre et à maîtriser ces langues, parallèlement aux langues officielles prévues dans la Constitution.

Il s'agit de parachever sa qualification, d'affiner ses connaissances et de lui permettre de travailler dans les nouveaux métiers du Maroc, qui accusent un grand déficit en main d'œuvre qualifiée, tels que ceux de la construction automobile et des centres d'appel, ceux liés à l'aéronautique et d'autres encore.

A l'instar de ces métiers et services, et de ces écoles et instituts supérieurs de gestion, de management et d'ingénierie, il est nécessaire d'apporter plus de soutien et d'encouragement au secteur de la formation professionnelle.

De même, les travaux manuels et les professions techniques, dans leur acception la plus large, doivent être réhabilités. Il faut être fier de les pratiquer et de les maîtriser, comme le préconise, en substance, le Hadith de Notre aïeul, le Prophète Sidna Mohammed-Paix et salut sur Lui : nul n'a jamais mangé meilleur aliment que celui provenant du travail de sa main.

Il faut aussi tenir compte, à cet égard, de la place privilégiée que ces métiers occupent désormais sur le marché du travail, comme source de revenu importante et moyen de gagner sa vie dignement. C'est pourquoi de nombreux européens affluent vers le Maroc pour travailler dans ce secteur prometteur, et livrent même une concurrence à la main d'œuvre marocaine opérant dans ces créneaux.

Annexe 2 : Extraits de la Vision stratégique de la réforme 2015-2030 en lien avec la formation professionnelle

Levier 1 : Mettre en œuvre le principe de l'égalité d'accès à l'éducation et à la formation

[...]

7. Il est opportun de consolider le rôle de « l'école de la deuxième chance » en vue de favoriser la réintégration des jeunes, soit dans l'enseignement formel ou la formation professionnelle, soit à les préparer à l'insertion socioprofessionnelle ;

Levier 5 : Garantie aux apprenants d'un apprentissage continu et durable, et de la construction du projet personnel et d'insertion

15. L'élargissement, à court et moyen terme, de l'offre de formation professionnelle par :
 - l'augmentation continue des capacités d'accueil de la formation professionnelle par la création de nouveaux établissements et par une mise à niveau de ceux qui en ont besoin afin de mieux garantir une utilisation performante des infrastructures et une rationalisation des ressources ;
 - le renforcement des passerelles entre la formation professionnelle et le tissu économique, entre la formation professionnelle et l'université ainsi que le renouvellement des formations, leur diversification et leur adaptation continue à l'évolution des métiers et à leur rénovation ;
 - l'incitation des entreprises, des associations et des groupes professionnels à dispenser des formations au sein de leurs établissements ;
 - l'exploitation optimale et le soutien aux différents moyens de formation dont dispose le tissu associatif ;
 - le renforcement et l'amélioration de la formation professionnelle au niveau régional et son extension en milieu rural et dans les zones enclavées par la création d'unités mobiles ;
 - la réorganisation et la restructuration, à moyen terme, de la formation par apprentissage en vue de l'étendre, essentiellement au milieu rural, et d'élaborer des programmes qui répondent à ses besoins, en privilégiant les métiers manuels ;
 - la mise en place d'un parcours professionnel, à partir du collégial, qui débouche sur des filières du secondaire qualifiant menant à l'obtention d'un baccalauréat professionnel [...];
 - l'augmentation progressive, dans le cadre de partenariats avec les acteurs économiques et sociaux, du nombre d'opportunités de formation par alternance et de stages pratiques dans les petites et moyennes entreprises ;
 - le développement dans les curricula de compétences intellectuelles, d'habiletés manuelles, artistiques, de créativité et d'innovation en vue de permettre la détection précoce de vocations professionnelles ;
 - le développement de la formation professionnelle qualifiante pour les lauréats de l'enseignement supérieur à la recherche d'un emploi, en diversifiant l'offre, dans le

cadre d'une collaboration avec les universités et les établissements de l'enseignement supérieur. Cette collaboration doit être institutionnalisée et assortie des moyens adéquats pour sa réussite ;

- la promotion de formations accessibles, garantissant une insertion socio-économique aux personnes en situation d'handicap ou en situations spéciales.

Levier 9 : Rénovation des métiers de l'enseignement, de la formation et de la gestion : premier préalable pour l'amélioration de la qualité

[...]

En ce qui concerne les formateurs :

45. La définition des missions du formateur de la formation professionnelle et de ses fonctions relatives à la formation, à l'encadrement, à l'évaluation d'étape des acquis des stagiaires et aux missions de communication, notamment avec les entreprises.

....

54. L'accès au métier de formateur de la formation professionnelle est soumis aux conditions suivantes :

- disposer d'une expérience professionnelle en entreprise et des aptitudes et qualifications permettant de s'adapter aux exigences des nouveaux métiers et nouvelles formations ;
- bénéficier d'une formation initiale professionnalisante, comportant des aspects pédagogiques et méthodologiques liés à la spécialité concernée. Ces formations seront réalisées de concert avec les professionnels ou en collaboration avec les universités et les instituts supérieurs de formation des cadres.

[...]

Gestion de la carrière professionnelle

[...]

59. l'adoption d'une gestion régionale des ressources humaines conformément à l'approche décentralisée adoptée par le système d'éducation et de formation et aux orientations de la régionalisation avancée.

Levier 10 : Structuration plus cohérente et plus flexible des composantes et des cycles de l'école marocaine

[...]

65. le Conseil propose une organisation de la structure de l'École marocaine qui tient compte des dispositions de la Charte nationale d'éducation et de formation et qui se décline comme suit :

...

- instaurer des liens organiques entre l'enseignement scolaire et la formation professionnelle et les intégrer dans le cadre d'une organisation pédagogique

cohérente et harmonieuse. Ce processus doit être doté d'une architecture pédagogique performante et des outils de planification et d'orientation.

Levier 11 : Institutionnalisation des passerelles entre les divers cycles d'éducation et de formation

[...]

- Le développement du système d'orientation et des passerelles entre ces différents départements, notamment entre :
 - l'enseignement scolaire et la formation professionnelle afin de mieux contribuer au règlement des problèmes de déperdition, d'abandon et de redoublement ;
 - ...
 - l'enseignement supérieur, la formation professionnelle et les établissements de recherche, au niveau des formations et de l'équivalence des diplômes, sur la base de critères scientifiques et de cahiers de charges précis ;
 - ...
- L'instauration de passerelles entre l'université, la formation professionnelle et les établissements de recherche.
- La consolidation du baccalauréat professionnel dans l'enseignement général en encourageant l'affluence vers les licences professionnelles et en mettant en place des formations nouvelles et l'intégration des formations sectorielles dans les parcours de formation spécialisés.
- L'instauration d'un système d'équivalence des diplômes obtenus dans les formations non universitaires, en permettant à leurs titulaires de poursuivre leur formation dans l'enseignement supérieur, sur la base de critères scientifiques et de cahiers de charge précis.

[...]

Levier 12 : Développement d'un modèle pédagogique ouvert, diversifié, performant et novateur

a. Les fonctions référentielles et cognitives des différents cycles d'éducation et de formation

[...]

- Valoriser la formation professionnelle, poursuivre l'élargissement de ses capacités d'accueil et reconnaître son rôle en tant que vivier de compétences individuelles capables de satisfaire les conditions du développement compétitif de l'économie et de répondre aux besoins de l'entreprise et du marché de l'emploi.

[...]

h. L'orientation scolaire et professionnelle et le conseil universitaire

[...]

- Attribuer à l'orientation pédagogique de nouveaux rôles pour assurer un soutien pédagogique durable, en recourant à l'orientation précoce afin de pouvoir accompagner l'apprenant dans l'élaboration de son projet personnel et consolider, chez lui, la liberté du choix des études.

[...]

Levier 13 : Maîtrise des langues enseignées et diversification des langues d'enseignement

[...]

f. Au niveau de la formation professionnelle

- Intégration de la langue anglaise en tant que langue de formation dans les spécialités et modules de formation professionnelle, aux côtés des autres langues en place.

Levier 16 : Adéquation des apprentissages et des formations aux besoins du pays, aux métiers d'avenir et à la capacité d'insertion

96. La réalisation des objectifs relatifs à ce levier requiert ce qui suit :

a. Au niveau du système de l'éducation, de la formation et de la recherche scientifique

[...]

- Développer des filières d'apprentissage par alternance entre les établissements de la formation professionnelle et l'entreprise, pour une bonne articulation entre la théorie et la pratique, et dans le but d'améliorer les compétences, de former des citoyens ouverts sur leur environnement social, économique et politique et motivés pour participer au développement de leur pays.
- Promouvoir la qualité des formations dans le domaine des compétences linguistiques et culturelles de base, afin de faciliter l'intégration des diplômés dans le marché du travail, en particulier dans les métiers mondiaux choisis par le Maroc.
- Assurer une coordination forte et permanente entre les différents secteurs de formation, notamment les secteurs concernés par la formation et la qualification pour l'emploi.

Annexe 3 : Organisation de la formation professionnelle

Premièrement : Champs de la Formation Professionnelle

La formation professionnelle est organisée en formation initiale et en formation en cours d'emploi.

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

1. Organisation de la formation initiale

La formation initiale est destinée aux jeunes âgés d'au moins 15 ans qui répondent aux conditions requises (niveau scolaire et âge) pour accéder à la formation professionnelle.

La formation initiale est structurée, outre le Certificat d'Aptitude Professionnelle (CAP), en quatre niveaux : Spécialisation, Qualification, Technicien et Technicien Spécialisé.

- CAP : accessible avec un minimum de compétences en matière de lecture et d'écriture ;
- Niveau de Spécialisation : accessible par voie de concours pour les candidats ayant au moins le niveau de la 6^{ème} année du primaire ;
- Niveau Qualification : accessible par voie de : concours ou orientation professionnelle pour les candidats ayant au moins le niveau de la 3^{ème} année du collège ; passerelles internes pour les candidats titulaires d'un diplôme de spécialisation professionnelle.
- Niveau Technicien : accessible par voie de : concours pour les candidats ayant suivi, au moins, la dernière année du cycle du baccalauréat ; passerelles internes pour les candidats titulaires d'un diplôme de Qualification professionnelle.
- Niveau Technicien Spécialisé : accessible par voie de : concours pour les candidats titulaires du baccalauréat ; passerelles internes pour les candidats titulaires d'un diplôme de Technicien.

2. Modes de formation professionnelle initiale

Trois modes de formation sont développés :

- **Formation résidentielle**

La formation résidentielle se déroule essentiellement dans les établissements de formation publics et privés avec une période de stage d'un à deux mois par an dans une entreprise. Ce mode de formation reste, en termes d'effectifs de stagiaires, le mode prédominant actuellement.

- **Formation professionnelle alternée**

Ce mode de formation, institué par la loi 36-96, se déroule à raison de 50% de sa durée globale en entreprise et d'un tiers au moins de cette durée dans l'EEP.

La formation en entreprise est assurée par un tuteur désigné par celle-ci à cet effet. La relation entre le stagiaire et le chef d'entreprise est régie par un contrat. Pour la période de formation en entreprise, le stagiaire est assuré par son établissement de formation et conserve son statut de stagiaire.

- **Formation par apprentissage**

La formation par apprentissage, régie par la loi 12.00, est organisée à raison de 80% au moins de sa durée globale au sein de l'entreprise et de 10% au moins dans un centre de formation. Le centre assure une formation générale et technologique, la formation pratique se déroule en entreprise.

Ce mode de formation vise principalement les jeunes n'ayant pas nécessairement les conditions requises pour accéder à la formation professionnelle (âge, niveau scolaire...), pour leur permettre l'acquisition d'un savoir-faire nécessaire à l'exercice d'une activité professionnelle. Il contribue également à la sauvegarde des métiers de l'artisanat et à assurer aux jeunes ruraux des formations adaptées aux spécificités de leur milieu.

La relation de formation par apprentissage est régie par un contrat signé par l'apprenti ou son tuteur légal et l'entreprise. Durant sa formation en entreprise l'apprenti est encadré par un maître d'apprentissage désigné par l'entreprise à cet effet.

Deuxièmement : Opérateurs de formation

1. Opérateurs publics :

1.1. L'Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail (OFPPT)

Créé en 1974, l'OFPPT est un établissement public doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Il joue un rôle central dans la formation professionnelle initiale. Il est le principal outil d'exécution de la politique de l'État dans ce domaine.

Le champ d'intervention de l'OFPPT a été progressivement élargi à la grande majorité des secteurs de formation. Il dispose également d'un important réseau d'établissements à travers l'ensemble des régions du Royaume.

- **Les ministères :**

Il s'agit notamment les départements de l'Agriculture et de la Pêche Maritime, de l'Artisanat, du Tourisme, de la Santé, de l'Équipement, de la Jeunesse et sports, de l'Urbanisme, de l'Énergie et Mines...

Ces Départements formateurs développent des formations dans les secteurs relevant de leurs champs de compétences respectifs

2. Établissements de formation professionnelle privée (EFPP)

Le secteur privé de formation professionnelle joue un rôle de partenaire de l'État dans ce domaine et assure une mission de service public. Il contribue ainsi, aux côtés de l'État, à l'organisation de la formation professionnelle.

Son champ d'action englobe aussi bien la formation initiale que la formation en cours d'emploi. Il est également habilité à couvrir l'ensemble des niveaux de formation institués et à développer les différents modes de formation.

Tous les EFPP sont soumis à une autorisation préalable de l'Administration pour leur ouverture et exploitation. Ils sont également soumis à des conditions et procédures de délivrance de diplômes et certificats.

Deux catégories d'EFPP existent : les EFPP accrédités et les EFPP non accrédités.

Les EFPP accrédités sont autorisés à organiser des examens au profit de leurs stagiaires et à délivrer des diplômes reconnus par l'État. L'accréditation est accordée pour une durée n'excédant pas 5 ans.

3. D'autres intervenants et partenaires :

En plus de ces acteurs, d'autres intervenants et organismes contribuent également à l'organisation de la formation professionnelle tels que :

- la Fondation Mohammed V pour la Solidarité ;
- la Fondation Mohammed VI pour la Réinsertion des Détenus ;
- les Entreprises, - les ONG, - les Chambres ;
- les Associations Professionnelles.

Source : Rapport d'activités du Département de la Formation Professionnelle, année 2016

Annexe 4 : Tableaux statistiques détaillés et analyses complémentaires

Source des données des annexes : DFP 2017-2018

Tableau 6 : Effectif des stagiaires (2017-2018) et lauréats (2017) par secteur de formation

SECTEUR	PUBLIC		PRIVÉ		TOTAL	
	Lauréats	Stagiaires	Lauréats	Stagiaires	Lauréats	Stagiaires
Administration Gestion et Commerce	24796	84069	7647	16315	32443	100384
Aéronautique	622	2235			622	2235
Agriculture	1803	4794			1803	4794
Artisanat	1394	4068	1279	1697	2673	5765
Assistance aux ménages	799	2566		42	799	2608
Audiovisuel et Arts Graphiques	742	2558	489	1301	1231	3859
Automobile	8944	14806		20	8944	14826
BTP	21652	51932	428	1113	22080	53045
Chimie et Plasturgie et mines	122	795			122	795
Coiffure Esthétique	259	825	16910	20087	17169	20912
Cuir	389	1151			389	1151
Énergies renouvelables	53	177	7	6	60	183
Gardiennage Et Transport De Fonds			5		5	
Hôtellerie et Tourisme	13615	30307	2227	4470	15842	34777
IMME	37412	82227	340	647	37752	82874
Industrie Agroalimentaire	788	1864			788	1864
Paramédical et Santé	65	201	7386	20846	7451	21047
Pêches Maritimes	333	677			333	677
Sports équestres	64	243			64	243
Textile Habillement	5964	9751	1020	2534	6984	12285
TIC	7268	22338	2882	6258	10150	28596
Transport et Logistique	841	2181	423	1028	1264	3209
TOTAL	127925	319765	41043	76364	168968	396129

Tableau 7 : Effectif des stagiaires par région et province et niveau de formation

REGION/PROVINCE	SPÉCIALISATION	QUALIFICATION	TECHNICIEN	TECHNICIEN SPÉCIALISÉ	TOTAL
BENI MELLAL - KHENIFRA	3674	6171	7250	8552	25647
PROVINCE : AZILAL	282	450	312	381	1425
PROVINCE : BENI MELLAL	1099	1607	2444	3552	8702
PROVINCE : FQUIH BEN SALAH	588	1079	433	506	2606
PROVINCE : KHENIFRA	520	854	973	836	3183
PROVINCE : KHOURIBGA	1185	2181	3088	3277	9731
DRAA - TAFILALET	2403	2427	3061	3895	11786
PROVINCE : ERRACHIDIA	1002	993	1576	2251	5822

PROVINCE : MIDELT	313	317	173	134	937
PROVINCE : OUARZAZATE	624	531	889	924	2968
PROVINCE : TINGHIR	340	335	293	230	1198
PROVINCE : ZAGORA	124	251	130	356	861
EDAKHLA - OUED EDDAHAB	100	249	532	434	1315
PROVINCE : OUED EDDAHAB	100	249	532	434	1315
FES - MEKNES	6243	9584	12470	16015	44312
PREFECTURE : FES	2404	3053	5446	8445	19348
PREFECTURE : MEKNES	1893	2764	4060	4961	13678
PROVINCE : BOULEMANE	130	236	82	90	538
PROVINCE : EL HAJEB	377	426	255	109	1167
PROVINCE : IFRANE	171	271	421	640	1503
PROVINCE : SEFROU	387	999	826	696	2908
PROVINCE : TAOUNATE	297	805	184	275	1561
PROVINCE : TAZA	584	1030	1196	799	3609
GRAND CASABLANCA - SETTAT	8612	17416	31829	42065	99922
PREFECTURE : ARRONDISSEMENTS D'AIN CHOCK	250	655	1925	4156	6986
PREFECTURE : ARRONDISSEMENTS D'AIN SEBAA - HAY MOHAMMADI	707	2263	5601	7141	15712
PREFECTURE : ARRONDISSEMENTS DE BEN M'SIK	234	200	150	2127	2711
PREFECTURE : ARRONDISSEMENTS DE CASA - ANFA	264	1549	5477	6630	13920
PREFECTURE : ARRONDISSEMENTS DE HAY HASSANI	762	1083	1534	3436	6815
PREFECTURE : ARRONDISSEMENTS DE MOULAY RACHID	709	2006	2200	1907	6822
PREFECTURE : ARRONDISSEMENTS DE SIDI BERNOUSSI	811	1494	2408	2694	7407
PREFECTURE : ARRONDISSEMENTS D'EL FIDA - MERS SULTAN	415	836	2467	2928	6646
PREFECTURE : MOHAMMEDIA	854	1567	2021	2849	7291
PROVINCE : BENSLIMANE	543	684	704	574	2505
PROVINCE : BERRECHID	825	874	890	1458	4047
PROVINCE : EL JADIDA	902	1558	3638	2716	8814
PROVINCE : MEDIOUNA	36	247	153	106	542

PROVINCE : NOUACEUR			459	1020	1479
PROVINCE : SETTAT	1011	2041	2080	2272	7404
PROVINCE : SIDI BENNOUR	289	359	122	51	821
GUELMIM - OUED NOUN	1239	1246	2315	1122	5922
PROVINCE : ASSA	124	78	108	58	368
PROVINCE : GUELMIM	675	609	1071	519	2874
PROVINCE : SIDI IFNI	201	327	439	291	1258
PROVINCE : TANTAN	239	232	697	254	1422
LAAYOUNE - SAKIA EL HAMRA	842	1147	1910	2407	6306
PREFECTURE : LAAYOUNE	686	871	1561	2077	5195
PROVINCE : BOUJDOUR	85	99	120	93	397
PROVINCE : ES-SMARA	71	177	229	237	714
MARRAKECH - SAFI	3803	9123	12319	14879	40124
PREFECTURE : MARRAKECH	1828	4278	7872	10646	24624
PROVINCE : CHICHAOUA	33	134	60	73	300
PROVINCE : EL HAOUZ	230	404	50		684
PROVINCE : ERRAHAMNA	191	445	456	469	1561
PROVINCE : ESSAOUIRA	304	544	657	508	2013
PROVINCE : KALAA DES SRAGHNAS	278	607	371	578	1834
PROVINCE : SAFI	758	1876	2557	2384	7575
PROVINCE : YOUSSEOUFIA	181	835	296	221	1533
ORIENTAL	6443	7401	6353	7797	27994
PREFECTURE : OUJDA ANGAD	2280	2620	3030	4737	12667
PROVINCE : BERKANE	1003	1326	856	930	4115
PROVINCE : FIGUIG	251	381	344	106	1082
PROVINCE : GUERCIF	457	578	252	281	1568
PROVINCE : JERRADA	261	352	228	149	990
PROVINCE : NADOR	1660	1446	1057	1097	5260
PROVINCE : TAOURIRT	531	698	586	497	2312
RABAT - SALE - KENITRA	10217	14605	15541	31487	71850
PREFECTURE : RABAT	1249	2379	4309	11814	19751
PREFECTURE : SALE	1947	2919	4142	7687	16695
PREFECTURE : SKHIRAT - TEMARA	1137	1344	1963	3484	7928
PROVINCE : KENITRA	2652	3319	2716	4431	13118
PROVINCE : KHEMISSET	1111	1715	1159	2047	6032
PROVINCE : SIDI KACEM	1074	1911	835	1488	5308
PROVINCE : SIDI SLIMANE	1047	1018	417	536	3018
SOUSS-MASSA	4561	5944	9036	8439	27980
PREFECTURE: AGADIR IDA OUTANANE	1341	2756	5835	5575	15507
PREFECTURE : INEZGANE AIT MELLOUL	981	838	1110	988	3917

PROVINCE : CHTOUKA AIT BAH	405	245	138	61	849
PROVINCE : TAROUDANT	1110	1113	1253	1096	4572
PROVINCE : TATA	577	700	482	608	2367
PROVINCE : TIZNIT	147	292	218	111	768
TANGER - TETOUAN - AL HOCEIMA	5972	7493	8907	10599	32971
PREFECTURE : TANGER - ASSILAH	1981	2764	4271	5919	14935
PROVINCE : AL HOCEIMA	358	674	511	570	2113
PROVINCE : CHEFCHAOUEN	298	360	226	170	1054
PROVINCE : LARACHE	1272	1366	611	825	4074
PROVINCE : M'DIQ FNIDEQ	543	521	1061	412	2537
PROVINCE : OUAZZANE	319	402	267	335	1323
PROVINCE : TETOUAN	1201	1406	1960	2368	6935
Total général	54109	82806	111523	147691	396129

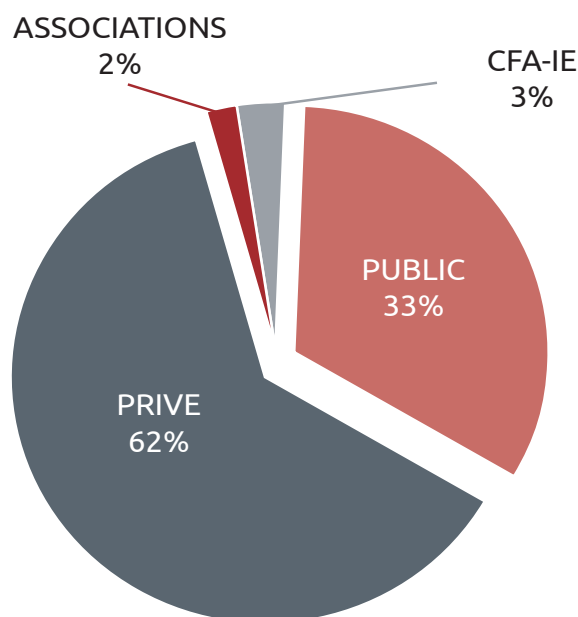
Tableau 8 : Évolution de l'effectif des stagiaires par niveau de formation

NIVEAUX	2013/2014		2014/2015		2015/2016		2016/2017		2017/2018	
	TOTAL	1 ^{er} A	TOTAL	1 ^{er} A	TOTAL	1 ^{er} A	TOTAL	1 ^{er} A	TOTAL	1 ^{er} A
Spécialisation	36223	35252	43075	41982	45814	45032	51032	50245	54109	53159
Qualification	69424	53282	74730	57282	80009	62441	79397	61535	82806	63270
Technicien	108634	65500	122233	74582	125908	75058	118430	69396	111523	63525
Technicien Spécialisé	105305	62000	119634	68372	137054	79399	142999	82271	147691	81566
TOTAL	319586	216034	359672	242218	388785	261930	391858	263447	396129	261520

Tableau 9 : Évolution de l'effectif des lauréats par niveau de formation

NIVEAUX	2011		2012		2013		2016		2017	
	PUBLIC	PRIVE	PUBLIC	PRIVE	PUBLIC	PRIVE	PUBLIC	PRIVE	PUBLIC	PRIVE
Spécialisation	14374	11171	17392	10824	19143	11377	21189	12456	23100	14236
Qualification	28199	8190	27991	7634	29307	7142	31901	7512	33300	7833
Technicien	26110	12270	27339	10860	30791	10193	34956	9627	33158	9038
Technicien Spécialisé	24489	8773	29029	9393	34233	9434	38186	9112	38367	9936
TOTAL	93172	40404	101751	38711	113474	38146	126232	38707	127925	41043

Figure 20 : Part des types d'opérateurs en termes d'EFP



- Les EFP relevant des départements ministériels ont vu leur nombre diminuer de 291 à 201. Une baisse contrebalancée, cependant, par un effort d'optimisation des infrastructures qui a permis d'accueillir 9500 inscrits supplémentaires.
- Pour ce qui est de l'OFPPPT, le nombre des EFP a doublé en passant de 185 à 341 ; ce qui s'est traduit par des inscriptions supplémentaires de plus de 247 500 stagiaires par rapport à l'année 2000.
- En ce qui concerne les EFP privés, et suite aux fluctuations enregistrées au cours de ces quinze dernières années, le nombre d'EFP enregistre une baisse soutenue depuis 2007 pour se situer aux alentours de 1 330 établissements avec 18 200 inscrits supplémentaires.

Tableau 10 : Variation des effectifs entre 2005 et 2018 par niveau de formation professionnelle

Niveaux	Effectifs des Inscrits		
	2005	2018	Variation
CAP	2 482	10425	320%
Spécialisation	46 980	70678	50%
Qualification	55 994	91633	61%
Technicien	57 285	112580	96%
Technicien Spécialisé	31 663	147691	366%
Total	194 404	433 007	122%

Le tableau ci-dessus montre la répartition des inscrits par niveau, la variation entre 2005 et 2016 les effectifs des lauréats ainsi que le taux d'insertion.

Les principaux indicateurs de la formation professionnelle montrent que les effectifs des inscrits par niveau de formation ont doublé depuis 2005, avec une progression plus marquée du niveau Technicien Spécialisé et une stagnation pour le niveau spécialisation.

Tableau 11 : Répartition des effectifs par niveau de formation professionnelle

Niveaux	Prérequis	Durée	Effectifs des inscrits 2016	Effectifs des lauréats 2017	Taux d'insertion après 9 mois (2012)
CAP	Savoir lire et écrire	-	5 627	-	73,3%
Spécialisation	CE6	6mois	37 336	38 835	64,7%
Qualification	CE9	1an	41 133	38 037	61,7%
Technicien	Bac-1	2ans	42 196	38 328	58,2%
Technicien Spécialisé	Bac	2ans	48 303	38 422	57,9%
Total			418 864	168 968	61,2%

Tableau 12 : Part des filles stagiaires par département au titre de l'année 2017-2018

Département	Total inscrits	Dont filles	Part des filles
Agriculture	8446	2132	25,2%
AREF	1237	1198	96,8%
Artisanat	10476	6387	61,0%
CCIS	242	21	8,7%
CFA PRIVE	57	29	50,9%
CFA-IE	11443	6906	60,4%
Énergie et mines	237	83	35,0%
ENTRAIDE NATIONALE	5510	1770	32,1%
Équipement	463	254	54,9%
Gestion déléguée	802	195	24,3%
Intérieur	48	30	62,5%
JEUNESSE	3787	3787	100,0%

OFPPT	302583	95925	31,7%
ONG	5116	2308	45,1%
Pêches maritimes	1832	22	1,2%
Privé	76364	43647	57,2%
Tourisme	4275	1801	42,1%
Urbanisme	89	62	69,7%
Total	433007	166557	38,5%

Tableau 13: Évolution du taux d'affluence au concours d'accès par niveau de formation¹³

	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018
TS	3,4	3,5	3,2	3,2	2,6	2,5	2,0
T	3,4	3,1	3,1	3,1	2,7	2,4	1,7
Q	1,8	1,7	1,9	2,2	2,1	2,2	1,9
S	0,8	0,8	1,1	1,1	1,1	1,0	0,5

Tableau 14 : Nombre de filières par niveau (public et privé)

Niveau de Formation	Public	Privé	Total *
Technicien spécialisé	107	44	128
Technicien	76	41	104
Qualification	71	18	78
Spécialisation	28	4	30
TOTAL	282	107	340

(*) : Les filières dispensées par plusieurs opérateurs de formation sont comptées 1 seule fois

- Le nombre de filières augmente d'un niveau à l'autre, passant de 28 filières au niveau de la «spécialisation» à 107 au niveau du « technicien spécialisé ».
- Le nombre de filières (spécialités) dispensées par niveau varie entre les secteurs public et privé. Il est plus important au niveau du public, mais il apparaît également que le nombre de filières communes entre les deux secteurs reste très faible, en particulier pour le niveau TS.

¹³ Source des données : Département de la Formation Professionnelle

Tableau 15: Répartition du nombre de filières par secteur et niveau de formation au titre de l'année 2017-2018¹⁴

SECTEUR	Effectifs des inscrits				Total
	S	Q	T	T.S	
Administration gestion et commerce		6	9	10	25
Agriculture		6	5	9	20
Artisanat	14	9	6		29
Assistance aux ménages	1	3	1	1	6
Audio visuel et arts graphiques	1	1	8	11	21
Batiment et travaux publics	6	12	9	14	41
Chimie parachimie et mines		1	1	5	7
Coiffure et esthetique	2	3	1		6
Cuir	3	4	5	2	14
Hôtellerie et tourisme		5	7	10	22
Industries métallurgiques mécaniques et électromécaniques (IMME)		13	16	12	41
Industrie agroalimentaire		5	3	9	17
Paramédical et sante		2	5	13	20
Pêches maritimes		2	3		5
Textile habillement	2	5	7	3	17
Sport équestre	1		5	1	7
Technologies d'information et de communication			3	4	7
Aéronautique			3	5	8
Transport et logistique			4	5	9
Automobile		1	3	8	12
Énergie renouvelable				6	6
TOTAL	30	78	104	128	340

¹⁴ Source des données : Département de la Formation Professionnelle

Tableau 16 : Évolution de l'effectif des lauréats par niveau de formation (2014-2017)

Niveaux	Effectifs des lauréats 2014	Effectifs des lauréats 2015	Effectifs des lauréats 2016	Effectifs des lauréats 2017
Spécialisation	38 835	-	28 302	37 336
Qualification	38 037	26098	33 044	41 133
Technicien	38 328	37351	35 353	42 196
Technicien Spécialisé	38 422	23023	38 186	48 303
TOTAL	153 622	86472	134 885	168 968

Les effectifs des lauréats sont quasi-identiques pour les quatre niveaux de formation, notamment pour 2014, malgré l'écart important au niveau des inscrits. Ceci explique la variation du taux de diplômation et montre qu'un grand nombre de jeunes quittent le système sans diplôme ou qualification, et mène à se poser la question sur les causes de l'échec et de la déperdition au niveau de la formation professionnelle, principalement dans le secteur public.

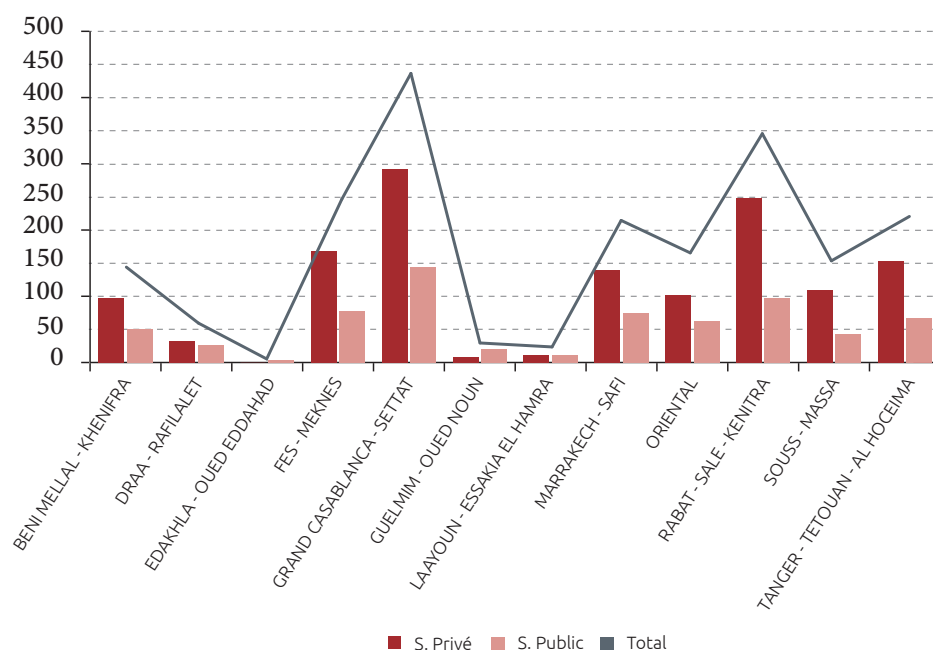
Tableau 17 : Répartition de l'offre en internat par département formateur

Opérateur	NOMBRE D'INTERNATS	CAPACITE EN LIT	Part (%)
OFPPT	51	6186	35%
Agriculture	44	5520	31%
Tourisme	14	4620	26%
Pêches	5	510	3%
Équipement	2	136	1%
Énergie et mines	2	295	2%
Gestion déléguée	4	608	3%
TOTAL	122	18003	100%

Annexe 5 : Répartition régionale de la formation professionnelle

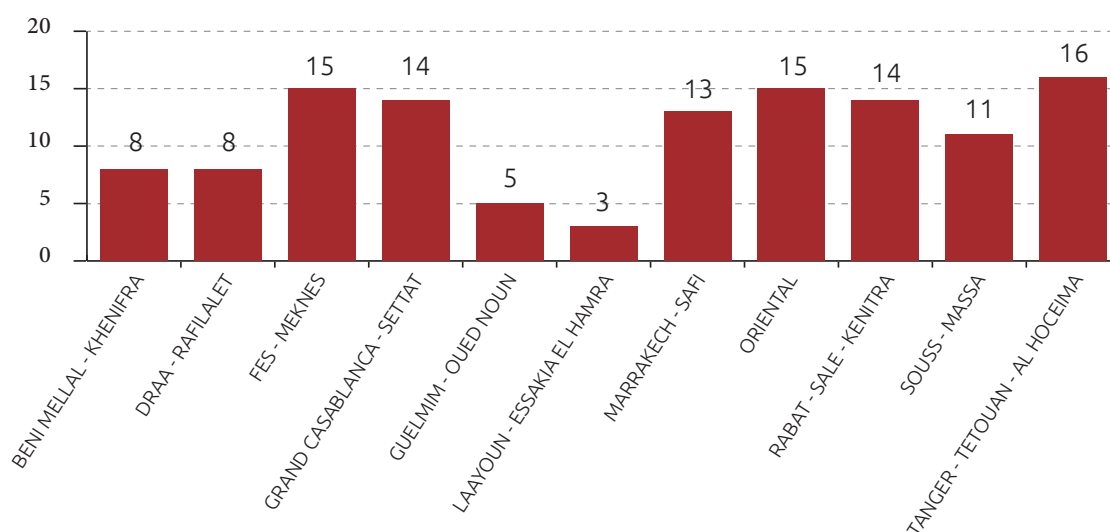
- Les douze régions bénéficient toutes d'une couverture en matière de formation professionnelle.
- Cette offre reste très variable selon les régions.

Figure 21 : Répartition des établissements de formation par région (2017-2018)



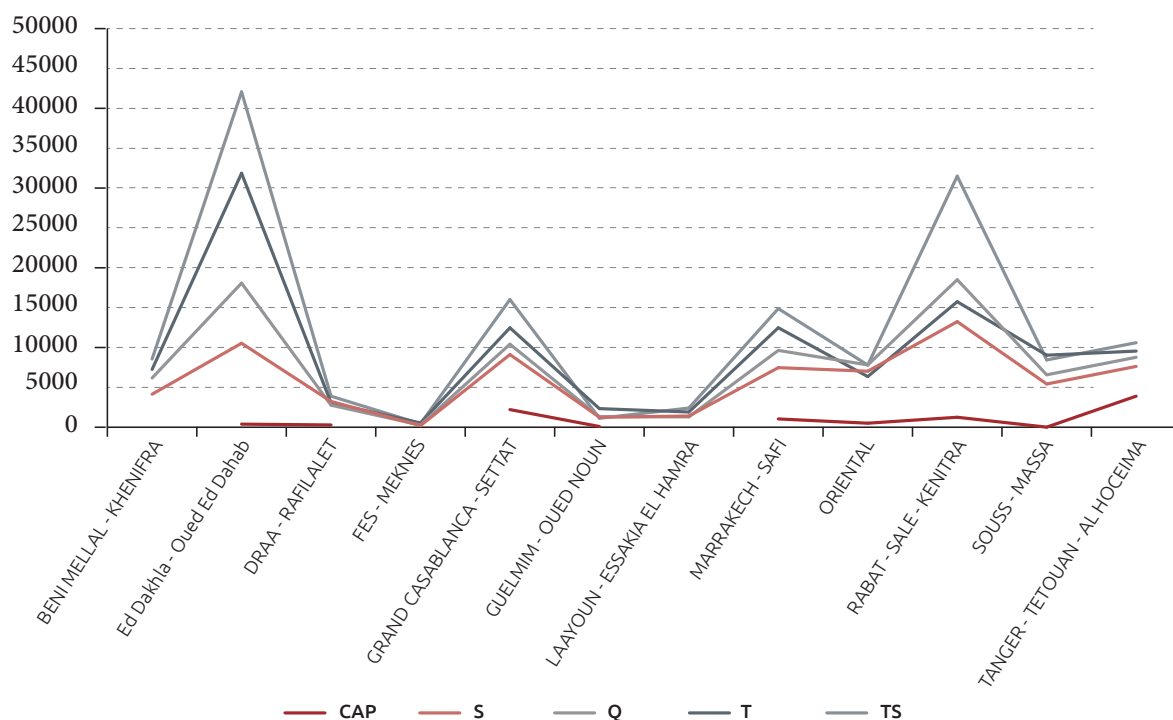
Au niveau de l'infrastructure, la répartition des établissements de formation montre une concentration de plus de 50% des établissements dans trois grandes régions qui sont Casablanca-Settat, Rabat –Salé-Kénitra et Fès-Meknès.

Figure 22 : Nombre d'internats par région



La répartition des internats confirme le caractère disparate de l'offre de formation au niveau régional, mais montre néanmoins que quasiment toutes les régions du pays sont dotées d'internats avec des différences entre celles-ci, puisque 7 régions sur 12 disposent de plus de 10 internats, les cinq autres régions en ont entre 0 et 8 internats.

Figure 23 : Effectif des stagiaires par niveau et par région (2017-2018)



Les représentations graphiques relatives aux « effectifs des stagiaires par niveau et par région » et au « nombre d'internats par région » montrent qu'il existe des écarts importants entre les régions :

- le plus grand nombre de stagiaires est concentré au niveau de deux grandes régions, à savoir Casablanca-Settat et Rabat-Salé-Kenitra ;
- les régions de Tanger-Tétouan, Fès-Meknès et l'Oriental enregistrent des effectifs modestes malgré la disponibilité des internats ;
- les filières de haut niveau (T et TS) accueillent le plus grand nombre de stagiaires dans les grandes régions, contrairement à celle de l'Oriental et du Sud du pays.
- l'offre de formation est faible, voire inexistante, au niveau du reste des régions ; ce qui explique la baisse des effectifs des stagiaires ainsi que le faible nombre d'internats.

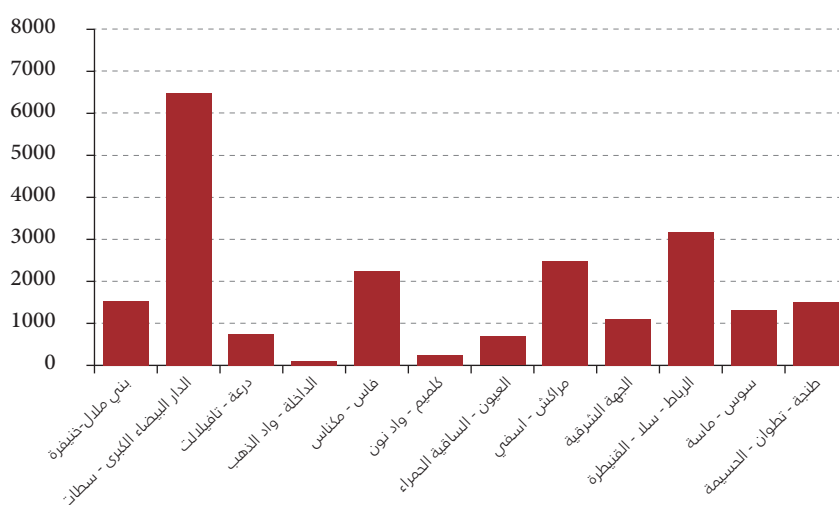
En ce qui concerne les opérateurs publics de formation, les disparités entre régions en termes d'effectifs des stagiaires sont plus importantes au niveau de l'OFFPT en comparaison avec les autres opérateurs. Ces disparités sont marquées par une grande concentration de stagiaires dans quatre régions principales qui comptabilisent chacune plus de 40 000 stagiaires. La région Casablanca-Settat accueille à elle seule plus de 110 000 stagiaires, soit environ 1/3 de l'effectif global. La part des filles par région suit la même tendance comme le montre le tableau ci-dessous.

La répartition régionale des effectifs des stagiaires du baccalauréat professionnel, au titre de l'année 2016-2017 suit la même tendance globale, c'est-à-dire une concentration des effectifs au niveau de la région Casablanca-Settat, suivie de Rabat- Salé –Kenitra, Fès-Meknès et Marrakech Safi avec une quasi absence au niveau des autres régions.

Tableau 18 : Répartition du nombre de filles stagiaires par région (2017-2018)

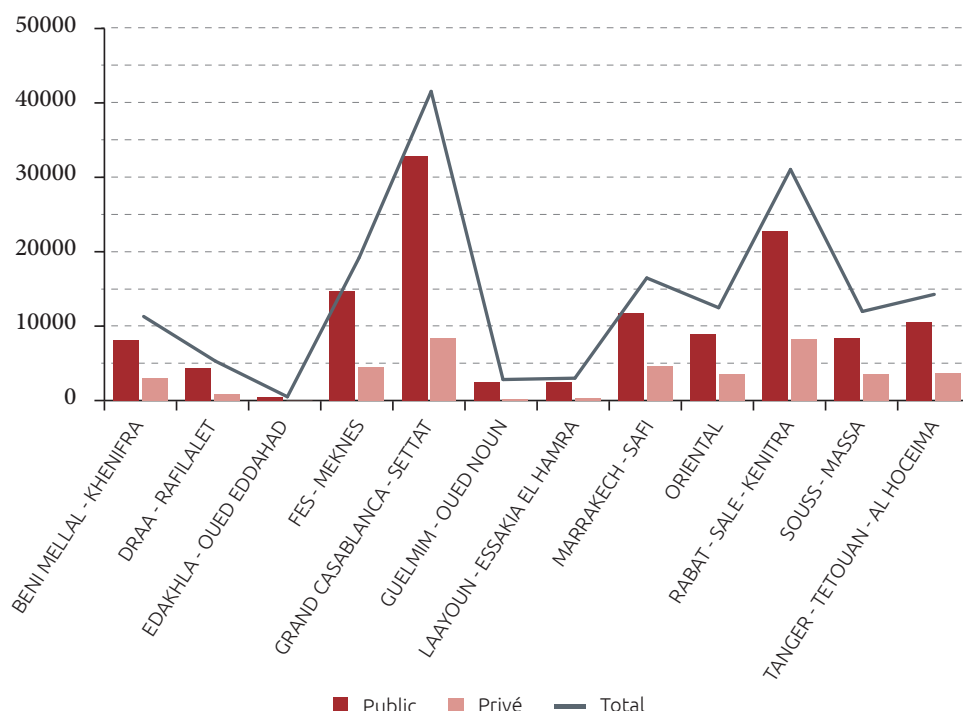
Région	Total	Dont fille
Béni Mellal-Kénitra	26863	10376
Casablanca-Settat	102922	40097
Draa-Tafilalet	13243	4397
Ed Dakhla-Oued Ed Dahab	1444	530
Fès-Meknès	50223	19305
Guelmim-Oued Noun	6121	1874
Laayoune-Saguia al hamra	7024	3089
Marrakech-Safi	45508	18534
Oriental	29495	9934
Rabat-Salé-Kénitra	80231	32461
Souss-Massa	29484	10726
Tanger-Tétouan-Al Hoceima	40449	15234
TOTAL	433007	166557

Figure 24 : Effectif des stagiaires en Bac Pro 2016 par région



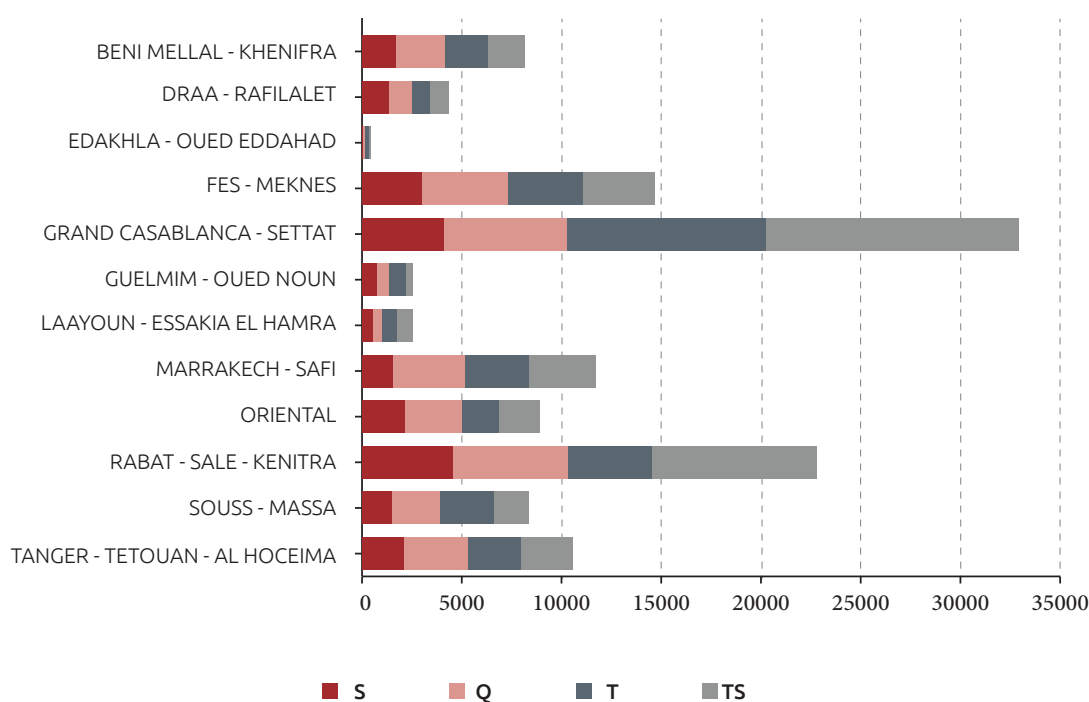
- Les opérateurs ayant investi dans le baccalauréat professionnel se limitent au nombre de quatre ; à savoir l'OFPPT avec 20969 stagiaires, l'établissement à gestion déléguée avec 450, le département du tourisme avec 123 et le département de l'agriculture avec 71.
- En termes de couverture des régions, l'offre n'est pas suffisamment équilibrée. Ainsi, les régions de Rabat-Salé-Kenitra et Casablanca-Settat regroupent, à elles seules, 40% des lauréats (2016-2017).

Figure 25 : Effectif des lauréats par département et par région (2017-2018)



Les disparités constatées précédemment concernent aussi bien le secteur public que privé. La représentation graphique ci-après montre bien que les sortants de la formation professionnelle au titre de l'année 2017-2018 se concentrent au niveau des grandes régions déjà citées et principalement au niveau de la formation résidentielle pour les deux secteurs tandis que la formation par apprentissage est très peu présente dans les deux secteurs et au niveau des différentes régions.

Figure 26 : Lauréats (Public-Privé) par mode de formation et par région (2017-2018)



Annexe 6 : Accréditation des EFP Privés

Le principe de qualification des filières et d'accréditation des établissements de formation professionnelle a été instauré en 2000 à travers la loi 13-00¹⁵. Ces deux mécanismes d'assurance qualité ont été mis en place à partir de 2002 pour la qualification et 2003 pour l'accréditation. Ils s'appuient sur des outils et des processus développés en partenariat avec les professionnels, représentés dans les Commissions Nationales Sectorielles de la Formation Professionnelle Privée (CNSFPP). Celles-ci émettent des avis sur les méthodes d'évaluation et sur les demandes de qualification et d'accréditation. Les EFP privés accrédités délivrent des diplômes reconnus par l'État.

En 2016, le nombre de filières qualifiées a atteint 294 filières relevant de 181 EFP privés et représentant 14% des EFP autorisés. L'effectif des stagiaires inscrits dans ces filières qualifiées au titre de cette année s'élève à 9588 stagiaires, soit 13% de l'effectif global des stagiaires inscrits dans les EFP privés.

Pour ce qui est de l'accréditation, les premières accréditations ont été accordées en 2003 et ont concerné 61 établissements. En 2015-2016, le nombre total des EFP privés accrédités a atteint 455 unités, représentant 34% des EFP autorisés. Il est à noter que 51% des stagiaires sont inscrits dans ces EFP accrédités.

¹⁵ Loi 13-00 portant statut de la formation professionnelle privée.

Annexe 7 : Eléments de benchmark

L'offre de formation

**Allemagne**

- Berufsfachschule: Établissements d'enseignement professionnel à temps plein d'une durée de 1 à 3 ans
- Fachoberschule Enseignement général et connaissances techniques théoriques et pratiques avec approfondissement des acquis du système dual
- Fachgymnasium : Lycée technique ou économique d'enseignement secondaire supérieur permettant l'accès à l'enseignement supérieur

**Canada**

- Établissements secondaires qui offrent une formation professionnelle
- Collèges/high schools qui offrent une formation technique
- Commissions scolaires, lycées entreprises qui offrent une formation continue

**Brésil**

- Système S (SENAI(industrie), SENAC(commerce et service), etc.)
- Réseau fédéral d'enseignement professionnel, scientifique et technologique
- Écoles publiques des états
- Syndicats patronaux et de travailleurs (formation patronale des employés)
- Institutions communautaires et ONGs

**Corée du Sud**

- Les écoles professionnelles
- Les lycées industriels
- Les centres publics de FP
- Les instituts techniques
- Les "junior colleges" sont la voie de la FPI vers le supérieur

Organisation générale du système

**Allemagne**

- Système dual (FP en entreprise et en école) alterne formation en entreprise et en établissement
- L'apprentissage conjugue enseignement théorique et formation pratique
- La FPI représente 2/3 des effectifs, et le système dual (alternance) à lui seul près de la moitié
- L'enseignement technique s'articule autour d'un continuum de 3 types d'établissements favorisant les passerelles
- La FPC s'appuie sur 4 types de dispositifs / structures(Ecoles perfectionne technique, Centres de formation pour adultes, Promotion des formations d'avancement, Programme pour les hauts potentiels)

**Canada**

- L'indépendance des provinces et des territoires au Canada est illustrée par l'existence de 4 systèmes éducatifs
- Au Québec, la FPI et la FPC sont organisées par la province et sont offertes dans les établissements d'enseignement
- La FPC recouvre les formations en entreprise, la reconnaissance de l'expérience et la formation de publics sensibles

**Chine**

- Le système éducatif ne fait pas la différence entre éducation académique et éducation professionnelle
- L'éducation professionnelle dépend de la demande du secteur privé, les entrepreneurs participent aux comités de pilotage de la formation, en plus de la création « d'usine à l'école » et « d'école à l'usine »

**Brésil**

- L'éducation professionnelle est présente dans l'enseignement secondaire technique au niveau de l'enseignement de base et le grade technologique au niveau de l'enseignement supérieur
- Les centres et les Instituts fédéraux d'Éducation, de sciences et de Technologie s'occupent surtout d'enseignement professionnel secondaire, mais également supérieur
- Les universités de technologies sont nées à partir des CEFET/IFET
- Les IFET couvrent l'éducation des jeunes adultes le soir (considérée comme partie du système scolaire brésilien), la formation continue de techniciens et l'éducation pour la diversité culturelle

**Corée du Sud**

- Les "junior colleges" sont les piliers de la FPI vers le supérieur et se caractérisent par la mixité des classes FPI/FPC
- Chaque type de lycée offre des formations dans des filières complémentaires hormis celles très demandeuses de main d'œuvre
- Le secteur privé forme près de la moitié des effectifs de la FPI et se différencie du public par la qualité de suivi individuel des élèves
- Les entreprises sont incitées à élaborer des programmes de FPC pour certains publics clés

Gouvernance et administration



Allemagne

- L'État (gouvernement fédéral et gouvernement des 16 Länder) responsable premier de la planification de la FP
- Le ministère fédéral de l'Éducation et de la recherche fournit le cadre légal pour la FP en entreprise (non scolaire)
- Les ministères de l'Éducation et des Affaires Culturelles des 16 Länder fournissent le cadre de la FP Scolaire
- L'agence d'exécution du processus de planification
- Les organismes publics régionaux
- Les organismes patronaux et des syndicats



Canada

- Les politiques d'enseignement et de formation relèvent des Provinces et des Territoires
- Le gouvernement fédéral représenté par « Ressources Humaines et Développement des Compétences Canada (RHDCC) » : Fixe le cadre et garantit la solidarité
- Les gouvernements des provinces et territoires (Pilote la FP)
- Organismes de concertation : Oriente l'évolution de l'offre



Corée du Sud

- La FPI est sous la tutelle du ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur : Elaboration des contenus et pilotage opérationnel
- La FPC est très centralisée au niveau du Ministère du travail, seule l'organisation logistique est déléguée aux chambres consulaires
- Le « Korean Research Institute in Vocational Education and Training » (KRIVET) assure la prospective et la diffusion des pratiques innovantes tant pour la FPI que la FPC



Angleterre

- La première responsabilité relève du Ministère de l'Éducation (FP pour les moins de 18 ans) et du Ministère des Affaires, de l'Innovation et des Compétences (FP pour les plus de 18 ans)
- Le gouvernement central intervient à travers de multiples agences qui administrent le financement et la réglementation de la FP
- Au niveau régional, les autorités locales administrent les EFP et les organismes certificateurs s'occupe de l'accréditation des établissements de formation

Financement de la FP



Allemagne

- Financement réparti entre instances publiques et privées : Ministères fédéraux (subventions), Office fédéral pour l'emploi (Orientation et conseils et programmes pour les publics spécifiques), Länder (salaires des enseignants en EFP et bourses pour les élèves), Municipalités (fonctionnement hors salaires des enseignants et investissement des EFP) et Entreprises (toutes dépenses d'apprentissage en entreprise y compris la rémunération des stagiaires)



Canada

- Le financement de la FP est réparti entre financement public (Gouvernement Fédéral, Gouvernement provincial, Localités) et financement privé (Individus et employeurs)
- Les fonds publics sont destinés au financement des EFP et à des bourses et prêts au profits des étudiants
- Les employeurs d'une certaine taille doivent légalement investir dans des activités de FC (Loi du 1%)
- Les programmes subventionnés ciblent principalement les personnes sans emplois et les immigrants



Chine

- Le deuxième cycle du secondaire implique généralement des droits de scolarité, mais l'État a mis en place un certain nombre de mesures, au niveau national comme à l'échelle provinciale
- En 2013, sur un budget total de l'éducation professionnelle de 41,02 milliards de dollars, le gouvernement central a apporté 37 milliards, à travers l'octroi de bourses et la suppression des frais de scolarité;



Brésil

- Le Brésil a opté pour la mise en place de fonds sectoriels, notamment pour le secteur agricole dont le financement est basé sur la vente de produits agricoles
- Les ressources de la majorité des fonds proviennent d'une taxe sur la masse salariale prélevée sur les entreprises formelles



Corée du Sud

- L'État finance les infrastructures de FP
- Les ménages et les entreprises assument les frais de fonctionnement
- La FPC bénéficie de subventions de l'État et de la taxe de la promotion de la formation continue en plus des charges de fonctionnement assurés par les ménages et les entreprises

La formation des formateurs



Allemagne

- Tous les formateurs bénéficient d'une formation initiale et d'une formation continue
- Les enseignants en établissement bénéficient d'une formation théorique de 3 ans avec un examen d'État et d'une formation pratique d'un an à 2 ans
- La formation continue est propre à chaque Länder



Canada

- Entité dédiée par le MELS : Direction de la formation et de la titularisation du personnel scolaire
- Programme de formation à l'enseignement en FP de 120 unités
- Révision régulière du programme de formation pour répondre aux exigences du marché
- Différents diplômes : Diplôme d'études professionnelles, diplômes d'études collégiales, baccalauréat dont 4500H minimum d'expérience pertinente en entreprise
- Permis d'enseigner ou brevet d'enseignement obtenus après avoir achevé des programmes spécifiques



Corée du Sud

- Formation théorique offrant l'accès à un diplôme d'enseignant secondaire
- Formation pratique : stages d'au moins un an dans une des 101 professions reconnues par le Ministère de travail
- Qualification pédagogique de formateur professionnel : certificat délivré après un cursus de formation à la pédagogie et aux techniques de transmission du savoir et du savoir-faire

Atouts des dispositifs de FP



Allemagne

- Force du système dual
- Décentralisation du système
- Forte implication des partenaires sociaux
- Efficacité du système (taux de chômage des jeunes très bas)
- Valeur ajoutée du système dual en termes d'apprentissage et de passerelles
- Evaluation du système par un organe spécialisé dédié représentant les différentes parties prenantes
- Facilité d'accès à la FP pour les PME (procédures et démarches fluides)



Chine

- L'éducation professionnelle est une priorité stratégique pour les autorités chinoises
- Le dispositif national de bourses de 1500 CNY (yuan renminbi) par an versées aux élèves des établissements d'EFP couvrant largement leurs droits d'inscription
- L'éducation professionnelle conduit à l'emploi : 95% des élèves sortant de l'enseignement secondaire professionnel et plus de 90% des diplômés de l'enseignement professionnel supérieur ont trouvé un emploi, dont 3.3% ont créé leur propre entreprise;
- Les enseignants de l'EFP doivent passer un mois en entreprise chaque année pour suivre l'évolution des entreprises modernes
- Les contenus et méthodes didactiques régulièrement renouvelés



Brésil

- Le gouvernement s'intéresse de très près à l'enseignement professionnel et technique
- Le gouvernement soutient la formation au sein des entreprises par le crédit d'impôt
- Le Brésil est le premier pays d'Amérique Latine améliorant de façon continue les investissements publics dans le domaine de la FP
- L'approche sectorielle vient permettre l'adéquation des moyens aux besoins en formation



Corée du Sud

- Le gouvernement lutte contre la désaffection de la FPI dans le secondaire en facilitant l'accès au supérieur pour ces élèves
- Le taux d'insertion professionnelle élevé
- La forte implication de l'État dans la réglementation de la FPC
- La forte attractivité de la FPI post-bac des étudiants des lycées professionnels
- Les activités de planification prennent appui sur des systèmes d'information



Canada

- Existence d'organismes assurant le lien entre le monde de l'enseignement et les partenaires du marché du travail
- Programme d'orientation obligatoire
- Complémentarité de l'ensemble des acteurs de la FP et FT
- Programmes au profit de personnes à besoins spécifiques

Liste des Figures

Figure 1 : Principales étapes ayant marqué l'évolution de la formation professionnelle	17
Figure 2 : Indice de satisfaction (prévision 1ère année vs inscrits aux concours au titre de l'année 2016/2017)	18
Figure 3 : Évolution des effectifs des inscrits en formation initiale diplômante (2000-2018)	18
Figure 4 : Répartition des effectifs des inscrits par niveau de formation	19
Figure 5 : Effectif des inscrits dans les EFP privés en formation initiale	20
Figure 6 : Effectif des inscrits par secteur de formation Bac Pro (2017-2018)	22
Figure 7 : Nombre de filières et d'inscrits par secteur de formation au titre de l'année 2017-2018	24
Figure 8 : Part des filles parmi les inscrits par secteur de formation au titre de l'année 2017-2018	24
Figure 9 : Évolution des effectifs des formateurs au niveau des EFP (2008-2018)	27
Figure 10 : Taux de vacataires par opérateur (2017-2018)	28
Figure 11 : Passerelles entre les niveaux de formation professionnelle et leurs connexions avec le dispositif scolaire	29
Figure 12 : Progression du budget du secteur de la formation professionnelle	31
Figure 13 : Évolution du budget des ressources de l'OFPPT	33
Figure 14 : Évolution des lauréats par opérateur	33
Figure 15 : Articulation de la formation professionnelle avec les composantes du SEF	49
Figure 16 : Catégories d'acteurs selon les missions qui leur sont dévolues	63
Figure 17 : Structures, nationales, régionales et locales de gestion (services déconcentrés)	68
Figure 18 : Organisation des acteurs de la formation professionnelle	72
Figure 19 : Les trois piliers de la formation professionnelle au niveau territorial	83

Liste des figures en annexe

Figure 20 : Part des types d'opérateurs en termes d'EFP	110
Figure 21 : Répartition des établissements de formation par région (2017-2018)	115
Figure 22 : Nombre d'internats par région	115
Figure 23 : Effectif des stagiaires par niveau et par région (2017-2018)	116
Figure 24 : Effectif des stagiaires en Bac Pro 2016 par région	117
Figure 25 : Effectif des lauréats par département et par région (2017-2018)	118
Figure 26 : Lauréats (Public-Privé) par mode de formation et par région (2017-2018) ...	118

Liste des tableaux

Tableau 1 : Part des filles parmi les effectifs des inscrits en formation initiale diplômante au titre de l'année 2017-2018	19
Tableau 2 : Taux des filles inscrites en Bac Pro (2017-2018)	22
Tableau 3 : Part des femmes parmi les formateurs (2017-2018)	28
Tableau 4 : Répartition du budget alloué au secteur de la formation professionnelle en millions de dirhams.....	31
Tableau 5 : Évolution du taux d'insertion après 9 mois par niveau de formation 2012-2015.....	34

Liste des tableaux en annexe

Tableau 6 : Effectif des stagiaires (2017-2018) et lauréats (2017) par secteur de formation	106
Tableau 7 : Effectif des stagiaires par région et province et niveau de formation.....	106
Tableau 8 : Évolution de l'effectif des stagiaires par niveau de formation.....	109
Tableau 9 : Évolution de l'effectif des lauréats par niveau de formation	109
Tableau 10 : Variation des effectifs entre 2005 et 2018 par niveau de formation professionnelle.....	110
Tableau 11 : Répartition des effectifs par niveau de formation professionnelle	111
Tableau 12 : Part des filles stagiaires par département au titre de l'année 2017-2018.....	111
Tableau 13: Évolution du taux d'affluence au concours d'accès par niveau de formation	112
Tableau 14 : Nombre de filières par niveau (public et privé).....	112
Tableau 15 : Répartition du nombre de filières par secteur et niveau de formation au titre	113
Tableau 16 : Évolution de l'effectif des lauréats par niveau de formation (2014-2017)	114
Tableau 17 : Répartition de l'offre en internat par département formateur.....	114
Tableau 18 : Répartition du nombre de filles stagiaires par région (2017-2018)	117



RÉFÉRENCES

Liste des références

Références de base

1. La Constitution du Royaume.
2. Les Discours Royaux.
3. La Vision stratégique de la réforme 2015-2030 du CSEFRS.
4. La Stratégie nationale de la Formation professionnelle 2021.
5. La Charte nationale d'Éducation et de Formation.
6. Le Plan de développement de la Formation professionnelle de l'OFPPPT à l'horizon 2020.
7. Le Rapport analytique du CSEFRS.
8. Le Rapport 2008 du CSE.
9. Le Rapport du Cinquantenaire.
10. Les Rapports de l'Instance Nationale d'Évaluation (INE).
11. Les Rapports du Conseil Économique, Social et Environnemental (CESE).
12. Les Rapports du HCP.
13. Le Livre blanc de la Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM).
14. Le Livre blanc de la Fédération Marocaine de l'Enseignement Professionnel Privé (FMEPP).
15. Les rapports des auditions élaborés par le GST chargé de la Formation professionnelle.
16. Les présentations des différents intervenants de la FP lors des auditions.

Liste des références citées dans le document

17. Vision stratégique de la réforme 2015-2030, Conseil Supérieur de l'Éducation, de la Formation et de la Recherche Scientifique, 2015.
18. Rapport thématique « Systèmes Éducatifs, Savoir, Technologies et Innovation » du Rapport sur « 50 ans de développement humain au Maroc et perspectives pour 2025 », 2005.
19. Rapport d'activité du Département de la Formation Professionnelle, 2014.
20. Manuel de procédures relatif aux contrats pour la réalisation des programmes spéciaux de formation (CSF), mai 2006.
21. « Le Cadre National des Certifications au Maroc », European Training Foundation (ETF), document de référence, 27 février 2013.
22. « Cartographie de la gouvernance de la formation professionnelle au Maroc », Fondation Européenne pour la formation, 2014 (rapport élaboré dans le cadre du projet « GEMM » gouvernance pour l'employabilité en méditerranée).
23. « Stratégie Nationale de la Formation Professionnelle à l'horizon 2021 », Département de la Formation Professionnelle, pages 15-17.

24. « Les observatoires de l'emploi et de la formation professionnelle au Maghreb : Outils d'accompagnement des transformations du marché du travail et de la formation professionnelle », Bernard Fourcade, Revue européenne de formation professionnelle No 37 – 2006/1, pages 90-109.
25. Plan de développement de l'OFPPT à l'horizon 2020.
26. Perception de la formation professionnelle, CSEFRS, 2015.
27. Rapport de la Cour des Comptes : Audit du DFP sur la période 2008-2014.
28. Rapports annuels de la CNSS (2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015), www.cnss.ma.
29. Emploi des jeunes, Rapport du Conseil Économique et Social, Auto-Saisine n°2/2011, février 2012.

Autres références consultées

30. Formation et emploi au Maroc : État des lieux et recommandations, AFD, septembre 2011.
31. La stratégie nationale pour l'emploi du Royaume du Maroc, Document de synthèse, 2015.
32. Analyse du système d'éducation et de formation (Maroc), Banque Africaine de Développement, avril 2013.
33. Pratiques et dispositifs de formation des formateurs au Maroc, ETF, juin 2002
34. Royaume du Maroc : Promouvoir les Opportunités et la Participation des Jeunes, Banque Mondiale, Mai 2012.
35. Projet d'Appui à la réforme de l'éducation par le biais de l'approche par compétences (RÉAPC), plan de travail période du 1^{er} avril 2016 au 31 mars 2017, ACDI.
36. Etude sur les leviers de la compétitivité des entreprises marocaines, synthèse de l'étude, CGEM, mars 2014.
37. Améliorer la qualité de l'adéquation entre l'offre et la demande dans la formation et l'enseignement professionnels par l'anticipation et l'application d'une politique d'adéquation, Lorenz Lassing, Revue européenne de formation professionnelle no 44– 2008/2 – ISSN 1977-025.





ملتقى شارع علال الفاسي وشارع الميليا

ص.ب 6535، الرباط – المعاهد

Angle avenues AL MELIA et ALLAL EL FASSI
BP 6535, Rabat - Instituts

Tél. : + (212) (0) 537 77 44 25

Fax : + (212) (0) 537 77 46 12

www.csefrs.ma

