



FORMATION PROFESSIONNELLE, UNE REFORME EN PROFONDEUR

S'il y a un enseignement à retenir de cette pandémie pour tous les acteurs publics et privés, c'est bien la **nécessité d'investir, de manière plus forte, dans le capital humain.**

Au Maroc, la **formation professionnelle continue** n'a pas réussi à se développer au bénéfice des entreprises pourtant pourvoyeuses de la Taxe de la Formation Professionnelle, **en raison des lourdeurs administratives dont souffre le dispositif des Contrats Spéciaux de Formation (CSF).**

En effet, de **2012 à 2020, l'entreprise a injecté 19 milliards de dirhams** dans le système de la formation professionnelle, participant à plus de **80% du financement de la formation initiale** qui a consommé **plus de 16 milliards de dirhams.** La PME n'en a consommé que **461 millions pour la formation de ses collaborateurs.**

Cette forte **pression sur les fonds de la Taxe de la Formation Professionnelle (TFP)** n'a pas permis à la **formation continue de se développer.** Plusieurs **tentatives de réforme** ont été enclenchées sans succès à ce jour. La **dernière en date, portée par la Loi 60-17,** n'a fait que réitérer, voire **renforcer, les dysfonctionnements chroniques dont souffre le dispositif** de la formation continue, principalement au niveau des modes de gouvernance et de financement. Un système qui a perdu toute crédibilité auprès des entreprises en raison de sa complexité, rendant les **budgets alloués aux contrats spéciaux de formation non consommables.**

En effet, **seul 1% des entreprises bénéficient du dispositif des contrats spéciaux de formation** (soit 1514 entreprises sur près de 188 000 assujetties à la TFP). Au titre de l'exercice 2019, par exemple, la **quote part des 30% réservée à la formation continue s'élevait à 767 MMDH.** La **TPME n'en a consommé que 12,2%** contre **11,6% pour les grandes entreprises** qui, à contrario, bénéficient de procédures simplifiées. La TPME, force vive de l'économie marocaine, est la moins servie de ce système.

Aujourd'hui, tout le monde est perdant dans cette équation : l'entreprise, le salarié et l'État. L'entreprise a été dépossédée d'un atout majeur de compétitivité depuis plusieurs années et fait face à une situation d'obsolescence massive des compétences sur le marché du travail, qui ne peut perdurer.

La **Formation Professionnelle Initiale (FPI)** n'a pas non plus été au rendez-vous de l'insertion professionnelle.

Son **pilotage émietté entre différents opérateurs publics et privés,** et reposant sur une **logique de quantité au détriment de la qualité,** ainsi qu'une **offre de formation nationale prédominée par un acteur unique,** ont engendré une **dissonance avec les besoins** du marché du travail : en attestent le taux de chômage de 24,5 % des lauréats de la FPI en 2017. Pour faire converger l'offre et la demande, un système d'information prospective des compétences

par branche couplé au système d'observation du marché du travail est nécessaire.

La **formation en milieu de travail reste très peu déployée** en raison des difficultés d'ordre **organisationnel, pédagogique et financier**.

La **formation qualifiante est moins investie par les opérateurs de formation**, avec un effectif de seulement **140 000 stagiaires en 2020** à travers **L'Entraide Nationale**, alors que l'OFPPT, premier opérateur national, n'en accueille que **17 819**.

Enfin, la **formation professionnelle privée** ne dispose pas d'un véritable contrat-programme lui permettant de jouer pleinement son rôle de partenaire de l'État et de contribuer, de manière forte, au développement de la Formation Professionnelle (FP).

DÉCLINAISON DE LA VISION DU NMD EN MESURES CONCRÈTES

Le rapport sur le NMD confirme le rôle central de la Formation Professionnelle dans l'économie marocaine, "en matière de préparation des compétences pour accompagner les besoins des différents secteurs de l'économie nationale et offrir des perspectives d'emploi aux jeunes." Ce dernier offre un certain nombre d'orientations autour de la **gouvernance du secteur, son offre de formation** ou encore la **restructuration d'acteurs centraux** au sein de ce dispositif.

La CGEM a été confortée dans sa vision par les recommandations du NMD. Elle propose 4 principaux axes stratégiques pour son opérationnalisation, à savoir (i) un **accès facilité à la formation continue** ; (ii) la **montée en qualité de la formation initiale**; (iii) la généralisation de la formation en milieu de travail et (iv) la promotion des PPP dans la formation professionnelle.

- I. **Une réforme en profondeur de la formation continue** doit être opérée en urgence dans le sens de **l'efficacité, de la simplification et de l'inclusion, en augmentant le nombre de salariés bénéficiaires**. Il est essentiel de rompre avec les lourdeurs administratives qui plombent le système et d'adopter la digitalisation pour un processus d'accès aux entreprises simplifié.

Deux éléments centraux nécessitent un traitement de fond pour garantir à cette réforme les moyens de sa réussite, à savoir **la gouvernance et le financement**.

La CGEM a toujours plaidé pour une **gouvernance claire** en maintenant l'OFPPT comme opérateur au même titre que tous les autres opérateurs de la FP, qu'ils soient publics ou privés et **en externalisant la gestion de la formation continue**. C'est en effet, ce que recommande le rapport sur le Nouveau Modèle de Développement par la mise en place d'une gestion renouvelée de la formation continue en la séparant des missions de l'OFPPT et en la confiant à un organe dédié, chargé également de la certification des compétences et de la validation des acquis professionnels. Cette entité doit être mise en place d'urgence. Les dispositifs de formation continue qu'elle aura à gérer doivent être conçus de manière simple, pratique et accessible au plus grand nombre d'entreprises.

Le **financement de la formation continue doit être aussi clarifié davantage**. Si la Loi 60-17 a permis d'élargir les catégories de bénéficiaires de la formation continue aux travailleurs indépendants et aux personnes ayant perdu leur emploi, elle a malencontreusement omis de préciser les sources de financement de ces deux catégories qui ne

Renforcer le capital humain

doivent pas être prises en charge par l'entreprise dans le cadre de la TFP à l'instar de la formation initiale qui, de prime abord n'est pas de son ressort.

- II. La multitude d'acteurs au sein de la FPI est source de difficultés, voire d'inefficacité, dans la gouvernance du système Éducation-Formation. Celle-ci doit être améliorée en **définissant clairement les rôles et les responsabilités des différents intervenants** tout en rétablissant la synergie vitale, créatrice de valeur entre la formation professionnelle et l'emploi.

En cohérence avec la logique de performance préconisée par le NMD, l'offre de formation professionnelle de l'OFPPT et de tous les établissements professionnels privés et publics **doit faire l'objet d'un pilotage quantitatif et qualitatif permanent et rigoureux**, à l'instar de ce qui se pratique au niveau de l'enseignement supérieur avec la Commission Nationale de Coordination de l'Enseignement Supérieur.

- III. La **formation professionnelle en milieu de travail (FPMT)** représente une étape clé dans le processus d'apprentissage. Les avantages de la FPMT sont indéniables puisqu'elle permet aux apprenants d'améliorer leur technicité et renforcer l'aspect pratique de leur formation. **L'entreprise devient un espace privilégié de formation** qui assure le rapprochement avec les réalités terrain du métier et permet d'évaluer une compétence dans le milieu du travail. L'objectif est de développer une approche innovante et pragmatique permettant aux entreprises de s'approprier ce mode de formation par la **mise en place de dispositifs de soutien et d'accompagnement pour renforcer leur capacité d'accueil**.

IV. L'implication effective du secteur privé sera un atout majeur pour l'amélioration de l'adéquation formation-emploi ainsi que l'insertion professionnelle. L'instauration d'Instituts à Gestion Déléguée (IGD), telle que préconisée par le NMD et qui a montré son efficacité en termes d'insertion professionnelle avoisinant les 90 %, constitue une réponse pertinente au déficit de cohérence entre la formation et le marché du travail. Les prérequis fondamentaux sont une gouvernance renouvelée des établissements de formation professionnelle, une pédagogie innovante via l'approche par compétences, une ingénierie en phase avec les besoins des entreprises, la promotion de formations en milieu de travail, ainsi que les soft skills.

Enfin, le déploiement de la feuille de route royale relative aux Cités des Métiers et Compétences (CMC), prévu dans les 12 régions, est un chantier majeur dans lequel la CGEM doit être fortement impliquée. Ces nouveaux centres d'excellence d'une nouvelle génération seront gérés par une société anonyme de gestion, à l'instar du modèle des IGD.

Ces objectifs stratégiques **représentent des chantiers structurants pour la formation professionnelle**, avec des engagements à tenir sur la durée. À court terme, des **mesures concrètes** ont été identifiées pour amorcer le changement :

1. **Revoir le cadre institutionnel et juridique encadrant la formation continue**

La révision de la Loi 60-17 doit adopter la vision qui s'articule autour des actions suivantes :

- **Sécuriser la quote-part des 30% pour le financement uniquement des salariés des entreprises** et définir les sources de financement pertinentes pour les autres catégories (travailleurs indépendants, personnes en perte d'emploi)
- **Confier le recouvrement de la TFP à la DGI et à la TGR**, à travers un **compte d'affectation spécial** dédié au Ministère de l'Éducation Nationale et de la Formation Professionnelle qui est déjà prévu ;
- **Digitaliser et simplifier tout le process** via une plateforme informatique ;
- **Externaliser la structure de gestion de la formation continue de l'OFPPT** afin de séparer son rôle de stratégie de pilotage du secteur et celui d'opérateur ;
- Opérer une **réforme profonde des GIAC** en précisant leur mission et leur rôle ;
- **Encourager la formation groupée** par rapport à la formation individuelle ;
- **Généraliser la procédure du tiers payant.**

2. Renforcer la gouvernance du système

Il est primordial de **pallier le déficit de coopération et de complémentarité entre les différents acteurs** institutionnels tout au long de la chaîne de production des compétences et mettre en place un **système de pilotage efficace.**

- La première phase consiste en la planification par l'identification, de manière fine et systémique, de la **demande de travail et l'élaboration d'un répertoire des métiers et des compétences** dans une approche anticipative par les Branches Professionnelles. L'actualisation en permanence de ce répertoire qui exprime la prescription détaillée des besoins en formation des entreprises à court et moyen termes doit permettre de produire une **cartographie des emplois et des compétences à l'échelle sectorielle et territoriale.**
- La seconde étape passe par la production, à travers le développement d'une analyse de **conciliation entre la demande et l'offre de travail** avec pour objectif la conception et la production de **Programmes Actifs d'Emploi.** Ces programmes peuvent être de nature diverse : formation professionnelle, conseil, information, intermédiation, appui au secteur privé... Tout cela, dans un cadre logique et cohérent qui garantit la coopération et la complémentarité des différents acteurs du dispositif Emploi-Formation.
- **L'évaluation intervient en dernier lieu** et se matérialise par la mise en place d'un système intégré capable d'évaluer l'efficacité des Programmes Actifs d'Emploi et de proposer les ajustements nécessaires du dispositif emploi-formation. Il est important aussi d'instituer les instruments de régulation de la formation qui visent à réguler la production des certifications professionnelles par la reconnaissance de la qualité de leur comportement sur le marché du travail. L'opérationnalisation du Cadre National de Certification est une urgence capitale.

3. Consacrer l'entreprise en tant que lieu de formation

Pour consacrer l'entreprise en tant que lieu de formation, il est indispensable de :

- définir de manière claire les **financements de la FPMT** ;
- clarifier les **financements et les incitations aux entreprises** pour une mise en œuvre effective de ce mode complexe ; répartir les financements en tenant compte du temps de formation en entreprise et dans l'établissement, déduire fiscalement les frais de formation réalisée en entreprise (salaire, temps du tuteur...), financer la mise à niveau des équipements de l'entreprise... ;
- **mettre en place des structures d'appui** qui seront des émanations des fédérations sectorielles, pour soutenir l'action des secteurs et des entreprises. Ces structures vont assurer la **coordination, la cohérence et l'harmonisation** nécessaires entre le triptyque -entreprise/tuteur-, -apprenant/établissement- et -secteurs/associations professionnelles-. En l'absence de ces structures, la formation professionnelle en milieu de travail restera un vœu pieux et une doctrine sans lendemain. Ce modèle est **inspiré de ce qui est pratiqué dans d'autres pays où la FPMT fonctionne convenablement** ;

- **garantir le financement des structures d'appui** qui seront en charge de l'organisation, de la mise en œuvre et de l'évaluation de la FPMT. Les structures d'appui seront parties prenantes de la Gouvernance de la FPMT dont les commissions nationale et régionale font partie.

4. Développer les PPP au service de la formation professionnelle initiale

- Développer davantage le partenariat public-privé dans la gouvernance et la gestion des établissements de formation ;
- Créer ou réadapter plus de 100 Instituts sectoriels d'ici 2035 ;
- Revoir le modèle actuel de gouvernance des établissements sectoriels de l'OFPPT et se diriger vers un modèle de gestion déléguée progressive ;
- Créer 12 Instituts pour la promotion de l'entrepreneuriat et le management des TPME.