

Améliorer l'efficacité de la FPMT : obtenir une meilleure insertion professionnelle avec un financement adapté

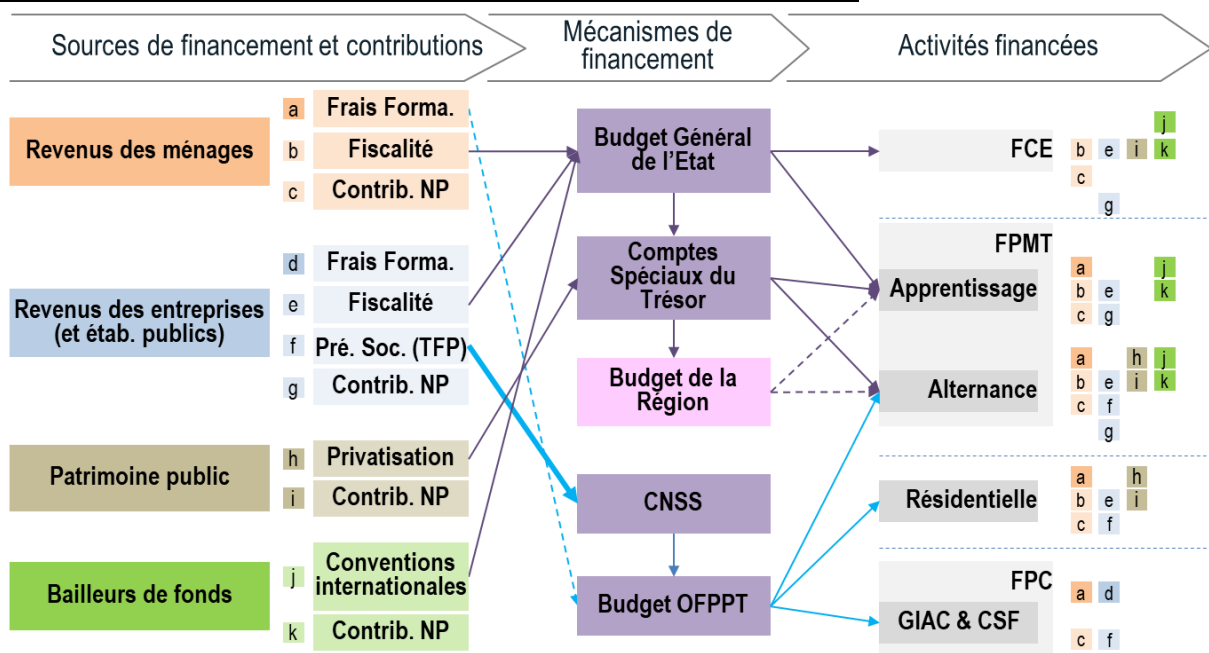
Projet Tamheen (GIZ)
Mars 2021

Avec les données disponibles sur le financement et à partir de plusieurs études, le projet Tamheen de la GIZ propose une analyse sur l'efficacité du financement de la FPMT et une série de recommandations pour en améliorer l'efficacité.

1 – Ce que coûte actuellement la FPMT au Maroc

La FPMT au Maroc est actuellement composée de la formation par apprentissage et de la formation par alternance (FPA) dont les modes de gouvernance et de financement diffèrent. Chaque mode de formation est régi par des Lois propres - Loi 12.00 pour l'apprentissage et Loi 36.90 pour la formation par alternance – qui détaillent leur mise en œuvre. Cette séparation a des conséquences sur les diplômes délivrés, la manière de dispenser les programmes et la gestion des établissements ou centres de formation qui ne sont pas mutualisés. Chaque mode a ses formateurs, son système d'évaluation des acquis et de suivi de l'impact sur l'employabilité des jeunes.

Schéma simplifié du modèle de financement de la FP au Maroc (hors FP privée)¹ :



¹ **Entreprises :**

f : la masse salariale est la principale source de financement de la FP. Selon l'article 4 du décret n° 2-73-633 du 29 rabii II 1394 (22 mai 1974) relatif à la TFP, l'assiette est constituée de « l'ensemble de la rémunération brute mensuelle perçue par chaque salarié, y compris les indemnités, primes, gratifications et tous autres avantages en argent, les avantages en nature, ainsi que les sommes-perçues directement ou par l'entremise d'un tiers à titre de pourboire ».

b : le profit des entreprises est prélevé au travers de l'impôt sur les sociétés. Il finance indirectement les politiques de l'Etat dont la FP.

Ménages :

a : les ménages financent directement la FP, c'est-à-dire les frais d'inscription et de scolarité et les coûts associés (transport, logement, ...). Certains ménages financent indirectement au travers de l'imposition de leurs revenus (impôt sur le revenu des personnes physiques).

De manière synthétique, l'analyse des coûts investis pour un apprenant pendant un an dans l'apprentissage et dans la formation par alternance est la suivante :

	Coût pour l'Etat	Coût pour le CFA / EFP	Coût pour l'entreprise	Total coûts	Gain pour l'entreprise
Apprenti	3 500 dh	7 175 dh	14 800 dh	25 475 dh	17 647 dh*
Alternant		13 775 dh	9 250 dh	23 025 dh	11 029 dh**
Total	3 500 dh	20 950 dh	24 050 dh	48 500 dh	28 676 dh

En 2019-2020, environ 100 000 jeunes ont suivi une formation en alternance et 30 000 en apprentissage. Rapporté au dispositif marocain pour la formation professionnelle, le budget de la FPMT atteint les résultats suivants :

	Coût pour l'Etat	Coût pour le CFA / EFP	Coût pour l'entreprise	Total coûts	Gain pour l'entreprise
Apprenti	105 Millions Dh	215,2 M. Dh	444,2 M. Dh	764 M. Dh	529,4 M. Dh
Alternant		1,38 Milliards Dh	925 Millions Dh	2,3 Milliards Dh	1,1 Milliards Dh
Total	105 Millions Dh	1,6 Milliards Dh	1,37 Milliards Dh	3,06 Milliards Dh	1,63 Milliards Dh

Dans l'annexe 1 à la fin de ce rapport, nous présentons la démarche de calcul pour arriver à cette synthèse

Gain pour l'entreprise

*au coût de l'entreprise de 14 800 dh pour un apprenti, il convient de retrancher la contrepartie du chiffre d'affaire (CA) généré par l'activité de l'apprenti. Par exemple, si l'on considère que la productivité moyenne de l'apprenti – qui, bien entendu, évolue au cours de ses mois de formation – est en moyenne de 50% de celle d'un ouvrier, on peut considérer que son travail correspond à 50% de celui effectué par un ouvrier. Sur la base d'une rémunération indexée sur le SMIG, et d'une marge brute de 30% sur le travail de l'ouvrier, le CA généré correspondant serait de 17 647 dh. $(2828 * 50% * (1 + 30%) * 80\%)$

b : la consommation des ménages est taxée au travers de la Taxe sur la Valeur Ajoutée qui se répercute sur le prix payé par les consommateurs.

c : au Maroc, il est fréquent de voir les parents ou des associations de parents prendre en charge les dépenses d'entretien et de maintenance des établissements scolaires lorsqu'il s'agit de montants modestes et réguliers.

Aide internationale :

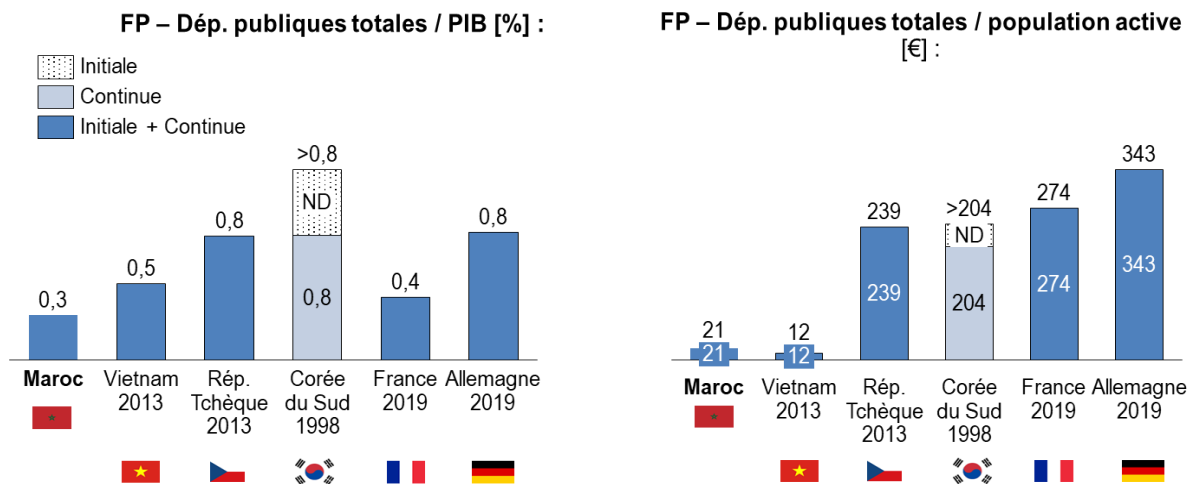
j&k : les bailleurs de fonds internationaux contribuent surtout au travers des programmes de soutien pour lesquels ils mettent à disposition des crédits. Dans une mesure moins importante, ils contribuent de manière non pécuniaire en mettant à disposition des services et expertises techniques.

Etat et Région (h&i) :

L'Etat n'est pas véritablement une source première de financement, en ce sens qu'il est dépositaire de valeurs économiques qu'il rassemble au nom et pour le compte de la collectivité. Il perçoit auprès des acteurs économiques une partie de leur richesse afin de financer des politiques publiques (prélèvements obligatoires). Par ailleurs, il gère des actifs communs comme les recettes des privatisations, le foncier public (domaine public et domaine privé de l'Etat), etc. qu'il peut mettre au service de la FP dans le cadre de politiques publiques. Il en va de même pour les régions.

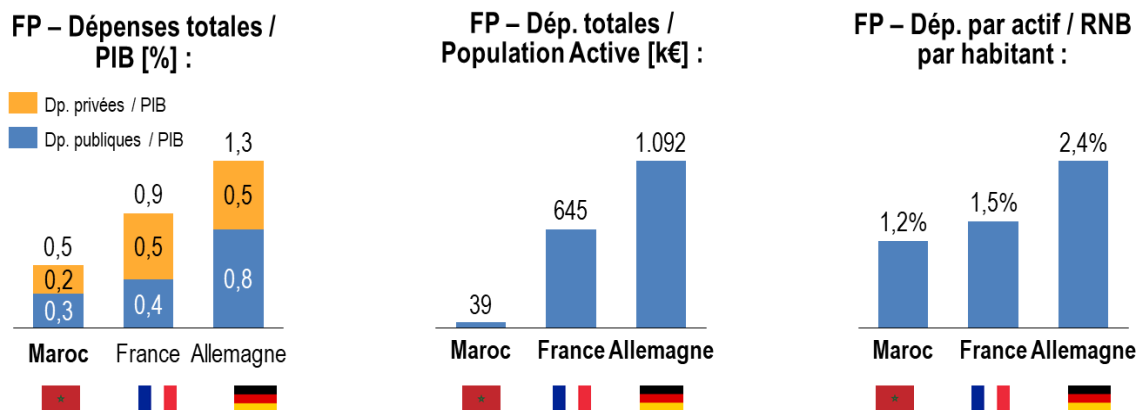
**sur la même base que pour l'apprentissage, on peut évaluer le bénéfice retiré par l'entreprise issu du travail du stagiaire à 11 029 dh ($2828 * 50\% * (1 + 30\%) * 50\%$) * 12

Lorsqu'on compare l'investissement marocain consacré à la FP avec ceux des pays développés (Allemagne, France), ceux des Etats ayant réussi leur émergence (Corée du Sud, République Tchèque) et enfin les Etats des pays ayant réellement amorcé un rattrapage économique (Vietnam), constatons que ces pays consacrent des montants considérables à la FP alors que le Maroc est plus timide :



Sources : Banque Mondiale, organismes gestionnaires, AFD, Statistiques nationales

Ce premier constat à partir de la comparaison des dépenses en FP avec le PIB est conforté lorsque le niveau de ces dépenses est comparé avec la taille de la population active. Lorsqu'on prend en compte les écarts de richesse entre les populations, ce constat prévaut toujours :



Un doublement de l'effort national de financement ne peut se faire sans :

1. Une remise à plat du système
2. La participation effective des contributeurs à tous les niveaux (Parlement, entreprises, salariés, etc.)

Sources : Banque Mondiale, organismes gestionnaires, MCA

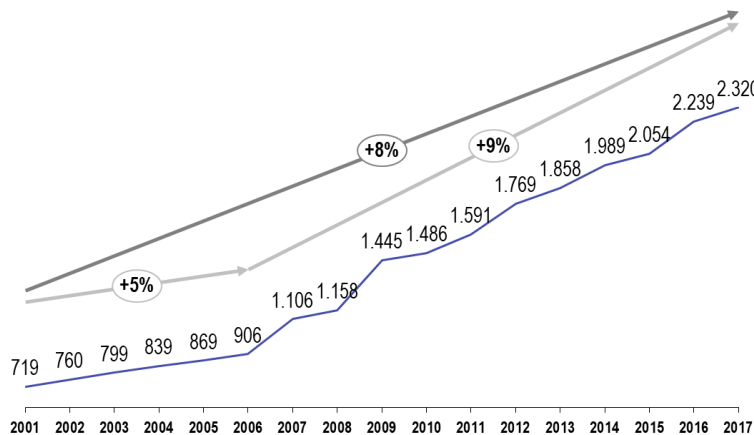
2 – Quatre sources de financement contribuent à la FPMT

Les sources, les mécanismes et les objectifs des financements des activités de la FPMT peuvent être revus, augmentés et perfectionnés de manière à aboutir à une plus grande efficacité du dispositif de FPMT et ce, à la satisfaction de l'Etat et des secteurs économiques. C'est ce que nous passons en revue dans cette partie.

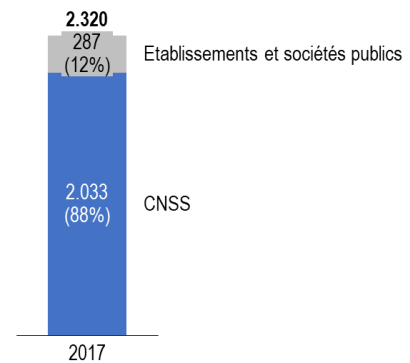
2.1 - La Taxe pour la formation professionnelle (TFP) pour la formation par alternance (FPA) : assiette, gouvernance et redevabilité

L'alternance est financée essentiellement par la Taxe de la formation professionnelle (TFP) qui correspond à un prélèvement de 1,6 % de la masse salariale des entreprises alors que le budget de l'apprentissage est issu du budget général de l'Etat et du Fonds pour la promotion de l'emploi des jeunes. Pour la FPA, c'est l'OFPPT qui gère à la fois l'offre de formation et le budget de la TFP.

Évolution de la TFP entre 2001 et 2016 [TCAM ; millions dirhams] :



Origine du produit de la TFP reversée à l'OFPPT en 2017 [millions dirhams] :



Augmenter l'assiette de la TFP

Une partie importante des entreprises échappe à la TFP : la dissimulation d'une partie des salaires minore l'impact des cotisations sociales sur la ponction du revenu. Cette propension des entreprises à dissimuler leur activité se révèle au travers des chiffres sur les tentatives de corruption de l'administration fiscale au Maroc. Les initiatives pour améliorer le taux de recouvrement de la TFP auprès des entreprises redevables devraient être encouragées et organisées.

Les textes légaux excluent des secteurs de la TFP, alors même que certains sont bénéficiaires des financements qui en sont issus² : il s'agit de l'agriculture, de l'artisanat, des mines et certaines entreprises publiques. Ces trois secteurs mobilisent une main d'œuvre importante et sont fortement exportateurs de biens. Concernant l'agriculture et l'artisanat, une des difficultés pour l'application d'une taxe adossée à la masse salariale est l'importance de l'informel et l'absence de tout cadre juridique aux relations employeurs-employés. Par conséquent, une voie d'exploration pour l'instauration d'une contribution d'équilibre au financement de la FP se porterait sur les opérations à l'export de ces secteurs, plus facilement traçables pour les administrations.

Le secteur des mines n'est pas redevable de la TFP : il relève d'un régime propre et donc en théorie ne bénéficie pas directement du financement issu de la TFP. En effet, le **Fonds de formation professionnelle inter-entreprises minières (FFPIEM) est un dispositif de financement autonome de FP dédié au secteur minier et cogéré par les entreprises et l'État**. Ce régime distinct a été institué par un Dahir³ qui fixe comme mission au FFPIEM de financer la formation des cadres et techniciens qualifiés nécessaires à l'industrie minière ainsi que l'attribution de bourses ou prêts d'honneur aux étudiants marocains se destinant à des carrières dans cette industrie.

Le régime du FFPIEM se situe à un niveau plus élevé que celui de la TFP : le texte de loi qui le crée bénéficie du sceau royal alors que la TFP s'appuie sur un décret pris par le premier ministre sur proposition du ministre intéressé et du ministre chargé des finances. Une réforme de ce fonds apparaît lourde institutionnellement puisqu'elle enclencherait les processus de refonte législative au plus haut niveau de l'Etat.

Pourtant, au même titre que la TFP, la contribution⁴ due par les entreprises du secteur minier est un prélèvement parafiscal⁵. Selon le Dahir, toute entreprise minière doit verser au fonds une contribution de 1% du montant global des salaires et traitements bruts payés. Le fonds a été constitué sous forme d'un établissement public placé sous la tutelle administrative du Ministre chargé des Mines et dont la mission est la FP.

Le Dahir qui le constitue donne une place majeure à la profession dans la gouvernance du dispositif : le Fonds est géré par un comité placé sous la présidence du Ministre chargé des Mines ou de son représentant. Il est composé d'un représentant du Ministre des Finances et de six représentants des employeurs désignés par ces derniers. Pourtant, le Fonds de formation professionnelle inter-entreprises minières est en déshérence du fait de la pauvre gouvernance du secteur. Alors qu'une centaine d'entreprises minières sont concernées par l'obligation de versement de la contribution, une dizaine seulement s'en acquitte de façon régulière. Par ailleurs, le taux de réalisation des programmes de formation validés par le FFPIEM reste faible comme l'illustre l'existence au 31 décembre 2017 d'un fonds de réserve de près de 100 millions de dirhams.

On pourrait ajouter, non pas tant comme dysfonctionnement, mais comme insuffisance conceptuelle du FFPIEM, le fait que les entreprises du secteur minier bénéficient indirectement de la FP financée par la TFP. En effet, des salariés du secteur minier ont nécessairement profité d'actions de FP financées par la TFP (FPMT, FC) lorsqu'ils évoluaient en dehors du secteur minier. Il est donc justifié de dire qu'un effort contributif de la part des entreprises du secteur minier vers le système général de FP (financé par la TFP) est nécessaire.

Concernant les entreprises publiques (à capital étatique et de statut privé), celles créées après 1995 ne sont pas assujetties à la TFP par un arrêté du MEF, de même que certaines sociétés filiales d'entreprises publiques, qui, n'étant pas affiliées à la CNSS, ne se déclarent pas spontanément pour payer la TFP. Une révision de cette disposition mérite d'être entreprise, car si ces entreprises sont éligibles à la formation continue et sont concernées par le recrutement de compétences professionnelles formées à travers le dispositif national, il y a là un problème d'iniquité fiscale qui devrait être corrigé, avant même d'envisager la hausse du taux d'imposition et les dotations globales de l'État

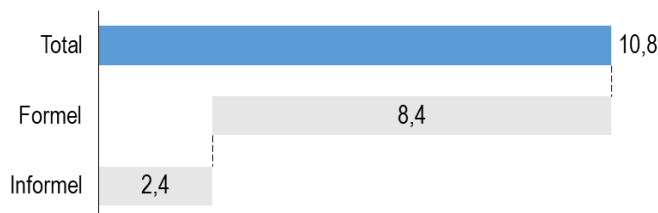
³ Dahir n° 1-60-007 du 5 rejev 1380 (24 décembre 1960) portant statut du personnel des entreprises minières tel qu'il a été modifié et complété (modifié par le dahir n° 1- 61-317 du 30 décembre 1961 (B.O du 09 février 1962), le décret n° 2-65-007 du 8 mars 1965 (B.O du 14 avril 1965) et le dahir portant loi n° 1-76-636 du 15 février 1977 (B.O du 09 mars 1977)

⁴ « Contribution » signifie que l'intégralité des recettes est affectée à une utilisation, en l'occurrence le financement de la FP du secteur minier

⁵ Distinct des impôts et non comptabilisé au BGE

L'emploi informel est particulièrement répandu dans certains secteurs. Les volumes en nombre d'emploi sont conséquents (en 2019, environs 55% de la population active travaille dans le secteur informel⁶). Le manque à gagner pour le financement de la FP est compris entre 500 et 700 millions de dirhams chaque année⁷.

Emplois – Formel, informel [M] :



Adapter la TFP à la taille des entreprises - Lorsque le périmètre et l'assiette de la TFP sont définis, vient la question du taux. Or à ce sujet, ce n'est pas tant le niveau de ce taux que la question de sa différenciation par rapport aux entreprises qui se pose. En effet, le tissu d'entreprises marocain est diversifié sur un spectre large où l'on voit d'un côté les plus grandes multinationales et de l'autre des unités de production informelles de survie. Il conviendrait alors de définir des segments de population d'entreprises à profils similaires et d'y associer des niveaux de taux adaptés qui engloberait également les entreprises de l'informel.

Une gouvernance publique-privée de la TFP

L'article 67 de la Loi Organique relative aux Lois de finance (LOF) dispose que « *Les taxes parafiscales, [...] sont établies par décret, pris sur proposition du ministre intéressé et du ministre chargé des finances* ». Le décret relatif à la TFP fixe le taux dans son article 3. Il précise dans ses articles 7 bis et ter les modalités d'attribution de financement à la FC, celle dont bénéficient les salariés. Ces modalités sont sous la conduite du comité de gestion de l'OFPPPT. **Or, l'OFPPPT n'est pas l'organe représentatif des salariés et des employeurs** : le comité de gestion est présidé⁸ par le président du CA de l'OFPPPT ou son représentant (le secrétaire général du ministère du Travail) et comprend des administrateurs représentants des ministères du commerce et de l'industrie, des finances, du tourisme ainsi que des salariés (2) et des employeurs (2). **Plus généralement, il n'existe pas d'instance de concertation nationale fonctionnelle où discuter de la TFP, de son taux, de son assiette, de ses mécanismes, etc.** Ce dispositif est laissé à une gestion purement administrative, puisque ni le Parlement ni les représentants des salariés et des employeurs ne sont formellement impliqués.

Un tel système est peu ouvert aux réformes douces, aux corrections et adaptations progressives issues de négociations entre parties prenantes égales ; il n'est animé par aucune des impulsions du marché du travail. L'OFPPPT est à la fois allocataire de ressources et gestionnaire d'une offre de FP qui dépend de ces ressources ce qui constitue un conflit d'intérêt.

Cette conclusion est corroborée par plusieurs études produites sur la FPMT au Maroc⁹, qui pointent que **la gouvernance non paritaire de la FPMT** est sans doute l'élément qui explique la faiblesse de son déploiement.

⁶ <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/35075/211678ovFR.pdf>

⁷ Rapport de la CGEM sur l'économie informelle (<https://www.cgem.ma/upload/687807921.pdf>) et analyse interne

⁸ décret du 02/07/085 du 25 janvier 2007

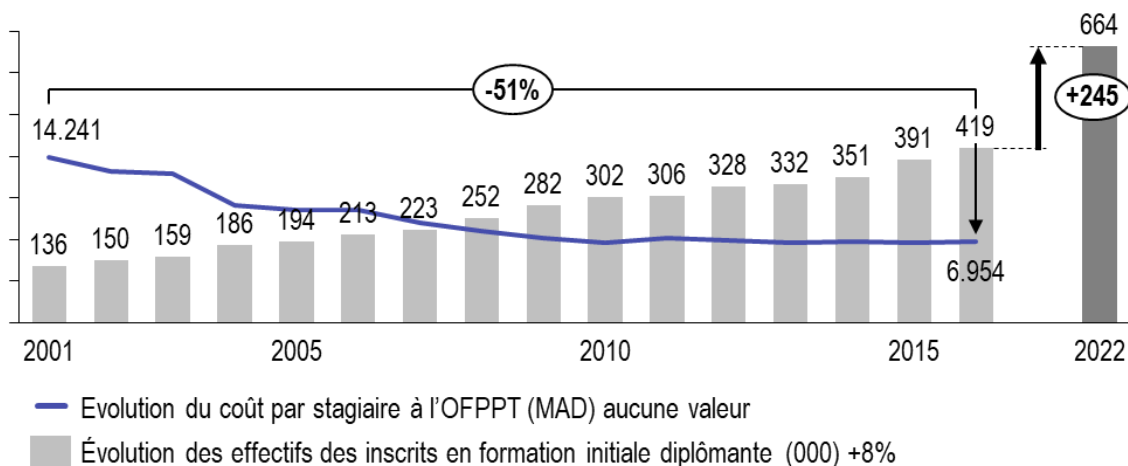
⁹ Rapport de la Cour des comptes, Maroc, 2015

L'adéquation entre formation et emploi au Maroc, Haut-Commissariat au Plan, Maroc, 2015

En 2017, le montant de TFP reçu par l'OFPPPT s'élevait à 2.320 millions de dirhams. Ce financement a financé indistinctement l'alternance et la formation résidentielle sous la tutelle de l'OFPPPT : la part du budget alloué à la FPA n'est pas connue puisque l'OFPPPT n'est pas tenu à une gestion comptable séparée. Il est indispensable d'adopter une comptabilité analytique pour chaque mode de formation adossé à des objectifs de résultats tant en termes de réussite aux examens que d'insertion professionnelle des jeunes diplômés et du taux de satisfaction des entreprises quant aux compétences délivrées.

L'intérêt de l'OFPPPT vis-à-vis de la TFP comme source de financement est renforcé par le désengagement progressif de son budget réalisé par l'Etat et la croissance du nombre d'inscrits planifiée. Depuis 2000, l'OFPPPT ne recourt plus à la subvention d'équilibre votée dans la loi de finances et prévue dans le Contrat-Programme pour financer les investissements. La forte croissance des activités de l'OFPPPT et du nombre d'inscrits des vingt dernières années s'est appuyée principalement sur la croissance des ressources liées à la TFP et les frais de scolarité ainsi que sur la réduction du coût par stagiaire.

Croissance des effectifs et de la FPI et baisse du coût par stagiaire sur la période 2001-2016 [milliers d'inscrits ; dirhams ; TCAM] :



Sources : CSEFRS, DFP

De fortes tensions devraient peser sur les ressources de l'OFPPPT puisque la SNFP a fixé comme projection de croissance des effectifs de la FPI plus de 660.000 personnes en 2021-2022, soit une augmentation de plus de 245.000 inscrits par rapport à 2016. La FPMT est concerné au premier chef puisque la croissance des effectifs projeté par la SNFP prévoit que 50% des apprenants suivent une formation selon le mode alternance ou apprentissage¹⁰. De 2015 à 2022, l'effectif de la FPMT doit passer d'un poids de 32% à 42% du total des inscrits de la FPI. Le taux des effectifs de l'alternance (et de l'apprentissage) prévu par la SNFP est de +13% et (+19%).

Dans ces conditions de renforcement du rôle de la TFP dans la FPI dont la FPMT, il est central de revoir le rôle de l'OFPPPT dans la gestion de la TFP afin de garantir la transparence du circuit TFP et d'éviter à l'opérateur d'être potentiellement en situation de conflit d'intérêt.

HICD Assessment of the Ministry of National Education and Vocational Training, Ministère de l'éducation du Maroc, USAID, Millennium Challenge Corporation— Février 2017

Synthèse des études antérieures et analyses de la situation actuelle du système de la formation professionnelle en milieu du travail au Maroc, GIZ/Projet Tamheen, Mme Aïcha LAGDAS, Juillet 2019

¹⁰ Stratégie Nationale pour la formation professionnelle, p. 29

Instaurer une logique de redevabilité des résultats de la TFP au niveau du Parlement

La politique publique de FP dont la gestion de la TFP devrait s'aligner sur les **standards de la gestion des finances publiques**, afin d'établir et suivre des objectifs, déterminer les financements nécessaires et les contributions fiscales et parafiscales de chacun. Ceci requiert l'harmonisation des nomenclatures des dépenses relatives à la FP et à terme de disposer des comptes nationaux de la FP (projet en cours MCA). Un **référentiel des coûts de la FP**, devrait permettre d'évaluer le coût d'une formation d'un niveau de qualité souhaitable : ce référentiel pourra servir de base dans les contractualisation multipartites (PPP notamment) afin de déterminer les engagements de chacune des parties.

Pour ce faire, il est nécessaire d'élaborer une **loi de la FP** ordonnant la politique, ses objectifs, ses acteurs, ses modalités, son financement et son mode de redevabilité.

Il convient de retranscrire en loi de finances, la loi de la FP et de faire voter par le Parlement les modalités de la TFP. Concernant la FPMT, la Loi doit prévoir la **proportion de la TFP affectée à la FPMT** en fonction des objectifs politiques de croissance de la FPMT et sur les modalités d'affectation des ressources. Par ailleurs, le Ministre de l'éducation devrait être l'ordonnateur de la TFP. A ce titre, il peut désigner des sous-ordonnateurs par mode de formation selon la répartition de la TFP entre ces modes.

Aujourd'hui, comme les entreprises sont peu consultées et impliquées dans l'organisation de la FPMT tout en étant sollicitées sur le financement de la FPA, elles rechignent à s'investir dans la formation des jeunes. Elles reçoivent des jeunes qu'elles n'ont pas toujours sélectionnés, n'ont pas de connaissances sur les contenus de formation et surtout, elles n'ont pas forcément de compétences pour les former. Un **renforcement du rôle des entreprises** dans la FP/FPMT et sa mise en valeur : il est nécessaire d'abroger les dispositions du décret relatif à la TFP (soit par voie législative, soit par voie réglementaire) pour donner aux représentants des entreprises un **véritable pouvoir de conduite du comité de gestion** à égalité avec les autres parties.

Il serait également nécessaire de revoir le rôle de l'OFPP dans la gestion de la TFP afin de garantir la transparence du circuit TFP et d'éviter à l'opérateur d'être potentiellement en situation de conflit d'intérêt.

Une fois l'équilibre des rôles de l'OFPP et des représentants des entreprises clarifiés, le comité de gestion de la TFP devrait rendre des comptes au Parlement sur l'atteinte des résultats et l'efficacité de la gestion de la TFP.

2.2 Le Budget général de l'Etat et les Fonds financent l'apprentissage

Pour l'apprentissage, le Budget général de l'Etat est alimenté d'une part, par la Taxe de la valeur ajoutée (TVA) que chaque personne paie en achetant des biens et services et d'autre part, par les impôts sur le revenu. Les lois de finances pour les années 2017 à 2020 ont prévu une croissance des prélèvements supérieure à l'inflation constatée, ce qui démontre la volonté des pouvoirs publics d'accroître la pression fiscale sur les ménages

Or, cet accroissement de la pression fiscale n'a pas eu pour corollaire une augmentation des moyens financiers alloués aux programmes de politique publique relatifs à la FP gérés par le DFP. De 2018 à 2020, les programmes de *conduite et pilotage du système de FP et de développement et appui à la mise en œuvre de l'offre de FP* ont augmenté de +0,4% par an quand la pression fiscale s'est accrue de plus de 3% par an de 2017 à 2020. On remarque même que cette augmentation est inférieure à l'inflation annuelle constatée.

Malgré des projets phares et de réelles préoccupations, les financements par le budget général de l'Etat sont faibles, dispersés et difficilement traçables.

L'essentiel de l'action directe de l'Etat en matière de FP ne passe pas par le DFP mais via les autres départements formateurs et l'implication du Fonds HII dans la construction des CMC. Hors ressources issues des privatisations (670 M MAD) et des contributions des bailleurs de fonds (215 M MAD répartis entre départements formateurs), le montant mobilisable via les mécanismes de financement de l'Etat oscille autour de 900 millions de dirhams. Essentiellement issu de la fiscalité de l'IR et de l'IS, ce montant sera impacté par le transfert progressif de ressources de l'Etat vers les régions.

Par ailleurs, les montants alloués au DFP diminuent réellement : évolution annuelle inférieure à l'inflation. Rappelons qu'en amont les ressources fiscales ont nettement augmenté. De plus, le DFP n'est pas considéré par les acteurs comme le véritable régulateur du secteur de la FP. Cette insuffisance¹¹ impacte négativement la définition des besoins économiques et sociaux en FP, l'allocation des ressources dédiées à la FP et l'exécution des programmes d'action dont l'apprentissage.

Des programmes importants, tels ceux relatifs à la formation par apprentissage, présentent une gouvernance perfectible. La contribution directe de l'Etat à l'apprentissage est intégrée dans le budget du DFP qui s'engage avec des CFA intra entreprises et parfois des Centres de formation gérés par des ONG. Les entreprises mettent à disposition leurs locaux, l'équipement et le personnel formateur. Comme le souligne la Cour des Comptes, les parties prenantes des mécanismes de financement de l'apprentissage ne suivent pas les conventions conclues avec toute la diligence nécessaire. Elle a relevé notamment les dysfonctionnements suivants :

- « *Manque de suivi et de contrôle du respect des conditions de déroulement de la FP par Apprentissage (FPA) : ce suivi est assuré par des comités au niveau national et au niveau local, chargés de suivre les programmes de l'apprentissage ; ils sont présidés par les responsables du DFP. »*
- « *Absence de justificatifs du versement de l'allocation mensuelle par le chef d'entreprise aux apprentis. »*
- « *Retards excessifs dans les versements des subventions de l'apprentissage (conventions avec le DFP) alors que les contrôles exercés sont purement formels et se limitent aux documents présentés par les CFA. Les versements proviennent du « Fonds pour la Promotion de l'Emploi des Jeunes »*
- « *Manque de mesures incitatives suffisantes pour encourager les entreprises d'accueil à prendre en charge les apprentis. »*
- « *Insuffisance du volume horaire réservé à l'enseignement général et technologique en établissement pour assimiler les connaissances et les compétences nécessaires à l'apprenti. »*

De plus, le montant de la subvention de l'Etat par apprenti est trop faible pour avoir un effet incitant les entreprises à accueillir des apprentis. Une étude de la GIZ de 2007¹² sur le financement et le coût de la formation par l'apprentissage indique un coût annuel pour l'entreprise de 9.000 dirhams environ par apprenti¹³. Or, le DFP ne finance en moyenne que 3.500 dirhams par apprenti. Depuis 2001, le DFP utilise le Fonds pour la Promotion de l'Emploi des Jeunes (FPEJ) institué par la Loi n° 13-94 pour le financement de la formation par l'apprentissage ; la gestion de ce fonds se fait en relation avec le ministère des Finances et les comités de pilotage institués par les conventions d'apprentissage. Le DFP ordonnateur délégué du FPEJ emploie les dotations budgétaires versées au fonds pour financer les subventions aux parties contractantes des conventions d'apprentissage.

Le DFP attribue également sur la base de critères sociaux une subvention aux stagiaires des Etablissement de FP (EFP) privés accrédités. Cette procédure longue et complexe est peu utilisée¹⁴.

¹¹ Les dépenses publiques au Maroc en matière de FP s'élèvent à environ 0,3% du PIB

¹² Etude sur le financement et le coût de la formation par apprentissage (FPMT) pour l'entreprise marocaine, GIZ, 2007

¹³ Frais bruts par apprenti (18.000 dhs) – travail productif de l'apprenti (9.000dhs)

¹⁴Cartographie de la gouvernance de la formation professionnelle au Maroc, ETF, 2014

De manière générale, l'affaiblissement des moyens et du rôle du DFP devrait avoir pour corollaire un renforcement du poids de l'OPPPT.

Les projets de performance et l'exécution du DFP n'intègre pas suffisamment d'objectifs ambitieux et bien définis. Ces projets **reprennent explicitement les leviers de la vision stratégique de la réforme 2015-2030 et définissent les objectifs et indicateurs de performance pour leurs suivis (MENFPESRS, 2016)**. Toutefois, contrairement aux bonnes pratiques internationales de budgétisation de la performance qui traduisent les objectifs en cibles chiffrées, le projet de performance du Département de l'éducation nationale ne **définit pas de cibles à atteindre, mais seulement des prévisions basées sur les projections actuelles**. Ceci limite réellement la capacité du budget à promouvoir une culture de la performance et de la reddition des comptes dans le domaine de l'éducation (OCDE, 2005). Ainsi ces programmes ne prennent pas en compte la mise en place de cibles reflétant les ambitions de réformes du secteur.

2.3 – Le financement de la FPMT via les Fonds pour la FP

De nombreux Fonds de financement interviennent dans la FP au niveau de la formation qualifiante ou continue. Ils ont un lien avec la FPMT surtout dans le domaine de la formation par apprentissage. Comme pour la TFP pour l'alternance ou le Budget général de l'Etat pour l'apprentissage, leurs activités ne s'insèrent pas dans une politique générale avec un résultat dont les critères de réussite seraient communs.

Les comptes d'affectation spéciale (CAS) font partie de la catégorie des comptes spéciaux du Trésor (CST). Les CST sont distincts du Budget Général de l'Etat et offrent une gestion plus souple. Ils sont une exception au principe de non-affectation des ressources de l'Etat : les recettes qui lui sont fournies sont affectées au financement d'opérations déterminées¹⁵. Les CAS peuvent être alimentés par le produit de taxes, de versements budgétaires ou de recettes particulières. Leur solde doit toujours être créditeur et reporté d'année en année. On ne peut financer de dépenses de personnel au travers de ces comptes. Actuellement plus de 40% des ressources des CAS sont des ressources propres ; le reste étant financé par des dotations budgétaires.

Les CAS alimentent des fonds opérant dans le domaine de la FP :

- **Fonds pour la Promotion de l'Emploi des Jeunes (FPEJ)** : il est alimenté notamment par les dotations du DFP et du département de l'artisanat¹⁶. Ce fonds finance des programmes parmi lesquels le programme TAEHIL dont l'objectif premier est la réalisation d'actions de FP. L'ANAPEC conduit grâce à ce fonds un ensemble d'activités de formation qualifiante destinées aux chercheurs d'emploi afin qu'ils acquièrent les compétences, techniques et comportementales, demandées par le marché de l'emploi. Le constat prévaut est l'insuffisance de ressources par rapport aux demandes traitées par l'ANAPEC¹⁷.
- **Fonds de Promotion des Investissements (FPI)** : prévu par la Charte de l'investissement, ce fonds s'adresse à toute entreprise industrielle. Il peut prendre charge certaines dépenses liées notamment à la formation professionnelle (dans la limite de 20% du coût de la formation).
- **Fonds Hassan II de Développement Economique et Social** : la formation est l'une des orientations originelles du Fonds, néanmoins cet axe a été renforcé récemment depuis le projet de Cité des Métiers et Compétences. Ainsi, le Fonds est un partenaire de financement de ces projets.

¹⁵ Dans le BGE, les recettes sont indifférenciées et constituent les ressources allouées aux dépenses de l'Etat

¹⁶ Rapport de la Cour des Comptes à préciser

¹⁷ Retrouver la source

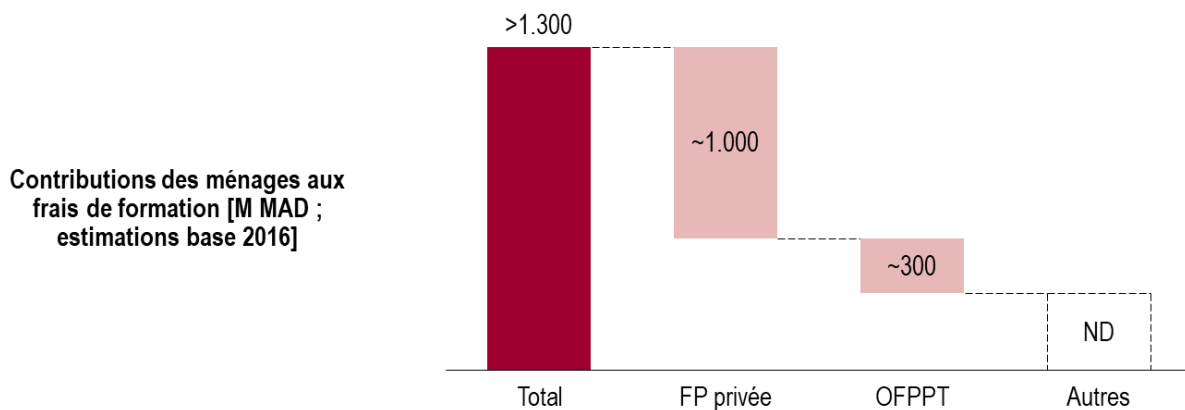
- **Fonds de soutien à l'initiative nationale pour le développement humain – activités génératrices de revenu** : de 2016 à 2018, sur les 268,87 millions de dirhams consacrés aux AGR, 6,69 millions ont financé des actions de FP.
- **Fonds de Développement Rural et des Zones de Montagne (FDRZM)** : des actions de FP sont financées grâce à ce fonds.

Les Services de l'Etat gérés de manière autonomes (SEGMA) dont une partie sont des opérateurs de FP subissent d'une part la baisse des dotations de l'Etat et d'autre part l'impossibilité depuis 2005 de générer des ressources propres.

Jusqu'en 2005, le Ministère en charge des finances autorisait des comptes hors budget au profit de SEGMA opérateurs de FP et de directions régionales de l'OFPPPT. Ainsi, ces derniers étaient en mesure de générer des recettes non négligeables, par le biais des contributions des entreprises aux frais de formation continue ou via la vente de produits et services. Cette expérience a démontré un certain succès. Les ressources générées étaient mobilisées dans le cadre d'un programme annuel d'emploi validé par les autorités de tutelle et mis en œuvre par les opérateurs. Toutefois, cette pratique n'est plus autorisée par le Ministère en charge des finances et dorénavant, les recettes générées doivent être versées en totalité au trésor ou au budget de l'organisme de tutelle.

2.4 – La contribution des ménages à la FP

La contribution financière directe des ménages au financement de la FP (essentiellement initiale) est faite via le paiement des frais de scolarité et d'inscription aux établissements de formation professionnelle privés et aux établissements relevant de l'OFPPPT. En 2016, le MCA estimait celle-ci à 1,1 milliard de dirhams¹⁸.



La contribution des parents seraient encouragées si les informations sur l'orientation des jeunes après leurs études étaient étayées par des enquêtes. Outre la présentation des filières de formation, cette information devrait comprendre les secteurs et les métiers qui embauchent avec les pourcentages du taux d'insertion pour chacun, les niveaux de salaires pour un premier emploi, les réseaux d'entreprises à contacter pour aider à trouver une place de formation en entreprise. L'engagement financier des ménages permettrait un meilleur retour sur investissement si l'orientation du jeune vers un secteur en recherche de jeunes qualifiés serait un peu plus sûr.

¹⁸ Etat des lieux du financement de la formation professionnelle & benchmark, Millenium Challenge Corporation,

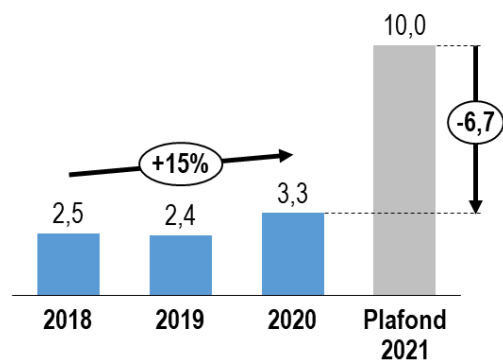
3 – Le rôle des régions dans le financement de la FP et de la FPMT

Le plus souvent, les régions sont cantonnées au co-financement de projets décidés par l'Etat. Si les textes juridiques¹⁹ donnent aux régions une compétence propre en matière de Formation Professionnelle, le plein exercice de celle-ci requiert la satisfaction d'un ensemble de conditions.

Sur le plan juridique, la FP entre dans le champ des compétences propres de la région. Le premier tempérament à cette affirmation de la compétence propre de la région tient aux ressources financières des régions pour soutenir des actions propres en matière de FP. Ainsi l'article 187 de la Loi Organique dispose que l'Etat doit prévoir dans les lois de finances « l'affectation de ressources financières permanentes et suffisantes aux régions pour leur permettre d'exercer les compétences propres ». L'article 188 dispose que : « L'Etat affecte aux régions en vertu de lois des finances de manière progressive des taux fixés à 5% du produit de l'impôt sur les sociétés, 5% du produit de l'impôt sur le revenu et 20% du produit de la taxe sur les contrats d'assurance, auxquels s'ajoutent des crédits du budget général de l'Etat dans la perspective d'atteindre un plafond de 10 milliards de dirhams à l'horizon 2021 ». Or, il faut constater que nous sommes très loin aujourd'hui d'avoir atteint ce plafond, et il reste encore une marge de près de 7 milliards de dirhams, soit plus de 500 millions de dirhams par région, à allouer à celles-ci pour l'exercice de leurs compétences propres.

Le second tempérament tient à la validation des Plans de Développement Régionaux (PDR) par les autorités de tutelle (Wali). Même si aujourd'hui la plupart des PDR sont entrés dans leur phase de mise en œuvre, les prochains PDR (2021-2026) devront pareillement à leur prédécesseur recevoir l'aval du Wali de la région. Les PDR actuels ont été la première application des dispositions de la Loi Organique. Il a fallu parfois plusieurs années pour qu'ils reçoivent l'aval du Wali concerné. Par ailleurs, ces PDR, s'ils sont bien prévus par la Loi Organique en tant que document stratégique de la région, n'ont pas de valeur budgétaire et n'engagent pas le conseil régional. Le PDR doit être actualisé et traduit dans le budget annuel voté par le conseil régional et visé par le Wali.

Versement au Fonds spécial relatif au produit des parts d'impôts affectées aux régions [Md MAD] :



¹⁹ L'article 80 de la Loi organique relative aux régions¹⁹ prévoit que : « La région est chargée, à l'intérieur de son ressort territorial, des missions de promotion du développement intégré et durable à travers son organisation, sa coordination et son suivi, notamment, par : l'amélioration des capacités de gestion des ressources humaines et leur formation. Les compétences propres comportent les compétences dévolues à la région dans un domaine déterminé de manière à lui permettre d'accomplir, dans la limite de ses ressources et à l'intérieur de son ressort territorial les actes relatifs à ce domaine, notamment la planification, la programmation, la réalisation, la gestion et l'entretien. De plus l'article 82 de la Loi Organique dispose clairement dans la section consacrée au développement régional que : « Les compétences propres de la région dans le champ du développement régional comportent les domaines suivants : la formation professionnelle, la formation continue et l'emploi et 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 ; [...] »

Les Plans de Développement Régionaux fixent des actions en matière de Formation Professionnelle et prévoient la mobilisation de ressources propres des régions :

- La région de Fès privilégiait la FP dans le domaine de l'agriculture et le mode de formation par alternance²⁰.
- La Région de Casablanca-Settat avait pour la période 2016-2021 un budget de 1,7 MM Dhs environ pour 11 projets d'éducation-formation. Trois étaient exclusivement dédiés à la FP et dépassaient les 900 millions de dirhams de budget ; il s'agissait d'édifier des Centres Pilotes Régionaux de Formation Professionnelle²¹.
- Sur la même période, la Région de Marrakech Safi, avait budgétisé 190 millions de dirhams pour cinq centres de formation professionnelle dans plusieurs secteurs économiques²².
- Enfin, la Région de Rabat-Salé a programmé 5 projets régionaux de renforcement de l'offre de formation pour les métiers régionaux, totalisant 150 M Dhs, avec une part de 75 M Dhs financée par la Région. D'autres projets connexes (Observatoire, feuille de route, structure régionale de gouvernance et formation de formateurs) totalisent 144 M Dhs, dont 105 M Dhs sur le budget de la Région²³

Depuis la FdR émise en avril 2019 et la mise en œuvre de la Loi-Cadre n°51-17²⁴, les régions sont parties prenantes du projet de Cité des Métiers et Compétences. Il s'agit d'une nouvelle génération de centres de formation professionnelle ; chacune des 12 régions se verra dotée d'une CMC propre. La CMC élaborera une offre de formation adaptée à la situation économique et sociale de sa région via l'implication des professionnels et des acteurs régionaux dans la gestion et l'exploitation de ces cités. La CMC est créée sous forme de société anonyme filiale de l'OFPPPT, chargée de la gestion du complexe, et dont la gouvernance sera partagée avec le secteur privé et la région. Les régions sont parties prenantes financièrement par l'octroi de subventions d'investissement et de fonctionnement

²⁰ Rapport d'activités 2015 DFP/La formation professionnelle en chiffres, DFP 2015-2016, et Rapport d'activités 2017

²¹ DFP/La formation professionnelle en chiffres, DFP 2016-2017

²² Programme de Développement Régional (PDR) de la Région de Marrakech-Safi. 2017-2022

²³ Programme de développement régional (PDR) de la région Rabat-Salé-Kénitra. Juillet 2017

²⁴ la Loi-Cadre n°51-17 relative au système de l'éducation, de la formation et de la recherche scientifique

4– Recommandations sur l’optimisation du financement de la FPMT

L’optimisation du financement de la FP en général et de la FPMT en particulier est étroitement liée avec la réforme de la gouvernance de la FP et de la FPMT au Maroc. Deux facteurs améliorent cette gouvernance : une gouvernance dirigée par une logique de qualité et de résultats en termes d’insertion professionnelle des jeunes formés et un budget dont l’ensemble des sources répondent à cette logique.

Repenser la gouvernance de la FP et de la FPMT en y incluant les entreprises et les régions

- Elaborer une **loi de la FP** ordonnant la politique, ses objectifs, ses acteurs, ses modalités et son financement :
 - **Créer une instance fédératrice et prescriptive pour la FP**: une Commission paritaire qui représente à part égale les acteurs publics (Etat avec tous les départements formateurs tel le tourisme, la pêche, l’agriculture..., région, établissements) et les acteurs privés (associations professionnelles, Fédérations sectorielles, structures d’appui, syndicats) qui se réunit régulièrement
 - Au sein de cette Commission, dédier une sous-commission à la FPMT
 - **Décliner cette instance au niveau des régions** : les commissions régionales sont responsables de l’offre de formation, de sa mise en œuvre et de ses résultats et de son impact sur l’insertion des jeunes
 - Au sein des Commissions régionales, dédier une sous-commission à la FPMT
 - **Rendre l’ensemble des résultats atteints pilotés par les Commissions redevables devant le Parlement**

Standardiser²⁵ le financement de la FP / FPMT

- Aligner la politique publique de FP sur les **standards de la gestion des finances publiques**, afin d’établir et suivre des objectifs, déterminer les financements nécessaires et les contributions fiscales et parafiscales de chacun.

- Retranscrire en loi de finances la loi de la FP

- Harmoniser les nomenclatures des dépenses relatives à la FP et à terme de disposer des comptes nationaux de la FP (projet en cours MCA)
- Disposer d’un **référentiel des coûts de la FP**, permettant d’évaluer le coût d’une formation d’un niveau de qualité souhaitable : ce référentiel pourra servir de base dans les contractualisation multipartites (PPP notamment) afin de déterminer les engagements de chacune des parties (projet en cours MCA)
- Inclure dans le financement de la FP/FPMT l’ensemble des départements ministériels avec le Ministère de l’Economie et des Finances que le DPF présente au nom de la Commission paritaire FP/FPMT
- Mettre en place un système de **traçabilité des dépenses relatives à la FP et à la FPMT** : le contrôle et le suivi de la performance des politiques publiques exercé par le Parlement et la Cour des Comptes pourraient peser dans le cadre des négociations budgétaires avec le Ministère des Finances. Cette traçabilité sur les dépenses en lien avec la performance et la qualité attendues s’appliquerait à tous les projets de développement de la FP/FPMT nationaux (comme les IGD ou les CMC) qu’internationaux (partenaires techniques et financiers)

²⁵ Pour standardiser l’expression des besoins, il faudrait d’abord disposer d’un référentiel unique des charges des centres de formation dépendant des Départements ministériels ; il faudrait aussi une comptabilité analytique permettant de répercuter certains coûts, tels que les RH, qui sont intégrés au niveau des charges de personnel de chaque Ministère.

Rendre la TFP plus efficiente

- Faire voter par le Parlement les modalités de la TFP qui prévoient :

- L'élargissement de son assiette (inclusion de tous les secteurs, optimisation du recouvrement), voire augmenter son taux en fonction de la taille des entreprises.
À défaut d'inclusion du secteur minier, rendre effectif son système particulier de financement
- Sur la base des décisions des Commissions paritaires, faire du Ministre l'ordonnateur de la TFP qui désigne des sous-ordonnateurs par mode de formation (résidentiel, FPMT, continue)
- Légiférer sur la **proportion de TFP affecté à la FPMT** (au même titre que la FC (30%)) et sur les modalités d'affectation des ressources : le mode « FPMT » étant reconnu dans le projet de Loi, au même titre que la FC et la formation initiale, il paraît cohérent de fixer également une proportion qui lui soit affectée
- Redéfinir les objectifs de la part de la TFP dédiée à la formation continue en y incluant la formation des structures d'appui, des entreprises et des tuteurs à la FPMT

Mettre en cohérence le financement de la FP et de la FPMT avec la SNFP 2021

- Augmenter le montant consacré à la FPMT pour atteindre les objectifs 2021 de la Stratégie nationale pour la formation professionnelle en incluant l'ensemble des dispositifs de financements - TFP, BGE, Fonds, aide internationale, ménages- dans une politique cohérente basée sur les besoins de l'économie.

Mobiliser de nouvelles ressources

- Connaître et adopter une stratégie d'encouragement des acteurs disposant de ressources mobilisables et affectables à la FPMT, dans le cadre de conventions et/ou PPP, à plusieurs niveaux :

- Au niveau Territorial : Conseil régional, conseil provincial, INDH
- Au niveau des Fonds étatiques : Fonds Hassan II de Développement Economique et Social, FIRO dans l'Oriental, Fonds étatiques pour l'investissement industriel
- Au niveau des acteurs institutionnels impliqués dans le développement du secteur privé : Zones franches (Tanger Med, Nador West Med, etc.) et tout acteur impliqué dans la création de one-stop-shop pour les entreprises (chambres de commerce et d'industrie, etc.)
- Au niveau des ménages : développer les offres de microcrédit personnel pour financer la formation

Repenser le pilotage de la FP / FPMT

- Coordonner et standardiser l'expression des besoins en FP et FPMT ainsi que les ressources financières associées :

- Mettre en place une fonction intégrée de recensement et de prospective des besoins en métiers et compétences
- Mettre en place un système intégré de collecte d'informations au niveau du terrain basé sur une nomenclature commune, un outil de collecte et une gouvernance nationale pour impliquer l'ensemble des acteurs légitimes pour recenser ces besoins (ANAPEC, Observatoire National du Marché du Travail, Caisse Nationale de Sécurité Sociale, GIACs et Fédérations, DFP, OFPPT etc.).
- Coordonner et définir une nomenclature des emplois et métiers.
- Coordonner l'élaboration des REM/REC pour l'ensemble des métiers du Maroc et mettre en place une révision régulière

- Appuyer l'organisation des secteurs économiques pour qu'ils deviennent des interlocuteurs légitimes de la FPMT :

- Mettre en place des **structures d'appui transitoires** destinées à accompagner la prise en charge des attributions des GIACs (sous forme d'assistance technique).
- Renforcer les missions des **GIACs dans la promotion de la FPMT** : assistance aux entreprises accueillantes (formation des encadrants, structuration des modalités d'accueil et de suivi des stagiaires, ...)
- Inciter, en facilitant la contractualisation et la mobilisation des financement - par exemple dans le cadre des attributions des GIACs, avec validation du DFP dans le cadre d'un circuit dédié, formalisé sous forme de contrat programme / ou sous forme d'un Fonds Spécial FPMT – les PPP impliquant tout ou partie des acteurs : entreprises / fédérations prof., collectivités territoriales (Régions / provinces), organismes de formation, départements de tutelle, bailleurs de fonds, ONGs
- Ouvrir les objectifs de la TFP consacrée à la formation continue et des fonds existants pour y inclure la formation des agents des structures d'appui et des tuteurs pour :
 - former les responsables des associations professionnelles et des entreprises à la FPMT : objectifs, plus-value, démarche de la FPMT et des tuteurs pour la FPMT
 - former les tuteurs au suivi et à la pédagogie

- Appuyer les entreprises pour qu'elles s'engagent dans la FPMT

- Communiquer aux entreprises les bénéfices de la FPMT pour les inciter à accueillir des apprenants en FPMT
- Conditionner certaines aides perçues par les entreprises à des contre parties en termes d'accueil de stagiaires en FPMT et/ou de mise à disposition d'espaces et équipements – par exemple des mesures liées aux écosystèmes industriels – afin de mobiliser les « contributions non pécuniaires »
- Analyser les opportunités de placement des apprenants en entreprise avec la mise en place d'une cellule de détection (qui peut être gérée par les associations professionnelles ou les structures d'appui) des entreprises potentiellement partenaires de la FPMT
- Revoir les avantages fiscaux des entreprises pour les encourager à prendre des jeunes en formation. En effet, le constat général qui prévaut pour les avantages financiers (fiscaux et sociaux) accordés aux PME par les pouvoirs publics dans le cas de l'alternance et de l'apprentissage, est qu'ils sont presque sans effet. Il s'agit essentiellement d'exonérations fiscales et sociales sur la rémunération du stagiaire ou de l'apprenti, alors que les PME ne versent en général pas cette rémunération
- Appuyer la mise à niveau des équipements des entreprises pour leur permettre de former les jeunes par le biais d'une subvention
- Renforcer le rôle des entreprises dans la FP/FPMT: abroger les dispositions du décret relatif à la TFP (soit par voie législative, soit par voie réglementaire) pour donner aux représentants des entreprises un **véritable pouvoir de conduite du comité de gestion de la TFP** à égalité avec les autres parties.
- Stimuler la création et/ou la formalisation des structures de formation inter-entreprises dans le cadre de PPP (par exemple créées par des Fédérations Professionnelles).

Encourager la contribution financière des établissements à la FPMT

- Doter les établissements ainsi que les Services de l'Etat gérés de manière autonome (SEGMA) d'une autonomie financière pour qu'ils puissent générer des ressources et les réinvestir la FP / FPMT selon une clé de répartition définie par voie réglementaire (% formateur, centre et apprenant)

- Améliorer les ressources humaines des établissements en institutionnalisant l'obligation périodique de formation des formateurs de la FP (notamment de l'OFPPPT) sur des aspects techniques et en entreprise

Annexe 1 – Démarche de calcul du coût par apprenant et par an pour la FPA et l'apprentissage

1.1 – Le coût de la formation par apprentissage

Au sein de la Loi 12-00 portant institution et organisation de l'apprentissage, certains paramètres structurent la détermination des coûts.

Ainsi, au **niveau de la structure de coûts de l'établissement de formation**, « l'apprentissage comprend une formation pratique, d'au moins 80% de sa durée globale en entreprise, complétée, pour 10% au moins de cette durée » et « la formation complémentaire générale doit comporter l'aspect éducatif, la déontologie de la profession et le bon usage linguistique des terminologies courantes. (Article 3) »

En conséquence, la part des coûts portés par l'établissement de formation professionnelle (CFA) est forcément relativement faible, du fait du faible temps passé par l'apprenti dans l'EFP et de la nature des formations assurées dans le CFA. Les formations sont essentiellement d'ordre « général », la partie pratique se déroulant quasi exclusivement en entreprise. Aussi, les investissements à consentir par le CFA en matière d'équipements dédiés à l'apprentissage pratique sont limités.

Il est à noter que le cas des CFA-IE, souvent créés à l'initiative conjointe d'un groupement d'entreprises (le plus souvent en partenariat public-privé), déroge à cette règle puisqu'une partie significative de la pratique se déroule alors dans le CFA-IE, qui est alors considérablement doté en équipements didactiques.

Au niveau de la structure de coûts pour l'entreprise, dans la même Loi, l'article 7 précise que l'apprenti doit être encadré soit par le chef d'entreprise lui-même, soit par un maître d'apprentissage : il faudra donc tenir compte du coût d'encadrement des apprentis en entreprise.

L'article 8 instaure une rémunération pour l'apprenti, dont le montant n'est pas fixé, mais que nous avons prévu dans le calcul du coût (« Le chef d'entreprise verse à l'apprenti une allocation mensuelle fixée en accord avec ce dernier ou avec son tuteur légal. Cette allocation peut être inférieure au salaire minimum pratiqué dans le secteur dans lequel l'apprenti est formé. Elle peut, également, être révisée durant la période d'apprentissage. »

Au niveau de la structure des coûts pour l'Etat et/ou les partenaires publics, des mesures d'encouragement sont prévues par la Loi : les entreprises d'accueil « bénéficient d'une contribution de l'Etat aux frais de formation de chaque apprenti, dans les conditions fixées par voie réglementaire ».

Les charges à considérer au sein des coûts portés par les CFA sont de deux ordres :

- D'une part, les **coûts dits 'directs'** qui sont relatifs et spécifiques à la filière dont on cherche à évaluer le coût : il s'agit des coûts liés à la formation qui seraient nuls si la filière considérée n'existait pas :
 - Coûts du (ou des) formateur(s) affectés à la filière, au prorata du temps alloué pour la filière
 - Coûts de des espaces spécifiques dédiés à la formation de la filière (souvent, les espaces étant mutualisés avec d'autres filières, l'imputation de la charge correspondante se fera au prorata du temps occupé par la filière considérée)
 - Coûts de location du terrain affecté à ces espaces
 - Coûts des fournitures, matière d'œuvre
 - Coût des équipements didactiques et pédagogiques nécessaires

D'autre part, les coûts dits 'indirects', qui sont relatifs aux coûts de structure, mutualisés entre plusieurs filières, et qu'il convient d'imputer au pro rata à la filière considérée :

- Coûts du personnel administratif de l'EFP
- Coûts des infrastructures et équipements mutualisés
- Coûts de fonctionnement mutualisés

Afin de dimensionner les coûts par apprenti, nous avons pris les hypothèses suivantes concernant l'organisation de la formation :

- Part de la formation en entreprise : 80%
- Effectif d'apprentis par groupe : 20 apprentis

Pour le CFA, en ce qui concerne les coûts directs :

- **Formateurs** : le formateur assure la part de la formation ayant lieu dans le CFA. Au-delà du temps passé en face à face avec les apprenants, il a à sa charge des travaux annexes liés à la préparation des cours, au suivi, à la sélection des apprenants. Ainsi, on peut évaluer que dans le cadre de la formation retenue, il est affecté à 35% de son temps à une filière donnée (20% de face à face + 15% d'autres activités). Le coût annuel d'un formateur pour des filières de niveau qualification ou spécialisation est de l'ordre de 120 000 dh par an.

- **Loyers et charges locatives** : dans le cas général, les CFA ne paient pas de loyer car ils sont structurés sous forme de PPP dans le cadre desquels les terrains et les infrastructures sont mises à disposition gracieusement par le partenaire public, soit l'entreprise est propriétaire du CFA. Il convient néanmoins de valoriser à minima le coût d'entretien des locaux et infrastructures, et de raisonner sur une moyenne même basse pour notre estimation. Nous prendrons une base de 1000 dh / an par m², en considérant que l'espace alloué par stagiaire est de 5 m², soit une surface de 100 m². Par ailleurs, cet espace n'est occupé par une filière donnée qu'à proportion de son temps de formation en CFA, soit 20% pour l'apprentissage.

Fournitures et matière d'œuvre : ce poste de charges peut varier significativement selon l'organisation de la formation (un CFA-IE consommera plus de matière d'œuvre qu'un CFA n'assurant, conformément à la Loi sur l'apprentissage, que la partie théorique de la formation) et selon la nature de la filière (certaines étant plus consommatrices en matière d'œuvre que d'autres) ; en considérant que la part de formation assurée dans le CFA est essentiellement dédiée à la théorie, on peut estimer le coût à une moyenne de 500 dh par stagiaire par an.

Pour le CFA, en ce qui concerne les coûts directs :

- **Équipements pédagogiques et didactiques** : pour ce poste de charges également, les coûts peuvent varier significativement selon la structure du CFA et selon la filière considérée. De manière générale, les investissements en équipements spécifiques sont relativement limités pour le CFA puisque la part pratique de la formation est assurée dans l'entreprise (la situation peut être différente dans le cas de CFA-IE). Le CFA porte alors les charges relatives à la maintenance et aux réparations. Aussi, à la notion d'amortissement, nous pouvons substituer, pour approcher les coûts, la notion de "charge d'usage" qui se substitue à l'amortissement et qui est représentée par les coûts de maintenance, réparation et entretien exprimés en % de l'investissement initial consenti. En partant du principe que l'investissement consenti initialement est de l'ordre de 300 000 dh, nous pouvons considérer que la charge d'usage représente 10% de ce montant.

Pour le CFA, en ce qui concerne les coûts indirects :

- **Personnel administratif** : il est mutualisé entre plusieurs filières de formation. Il s'occupe de la gestion de l'établissement, du suivi, de la structuration des filières, des relations avec les partenaires, etc. On peut considérer que pour un groupe de 20 stagiaires à temps plein, il faut un demi-poste administratif. Ainsi, un CFA ayant 10 filières en apprentissage serait doté d'un effectif de 5 personnes (en sus des formateurs qui sont affectés filière par filière). On peut considérer un coût moyen de 60 000 dh par an pour ces profils.

- **Loyers et charges locatives des espaces administratifs** : les espaces mutualisés au niveau du CFA comprennent les bureaux, salles des formateurs, salles de réunion... On peut considérer que pour chaque ressource administrative il faut 25m², soit 125 m² dans notre exemple. Aussi, cette surface, rapportée au prorata du nombre de filières, doit venir s'ajouter à la surface considérée comme charge directe (soit une surface complémentaire de 125 m² x 1/10 (car 10 filières))

Autres coûts de fonctionnement mutualisés - Charges externes, assurances : les autres charges s'entendent comme les coûts des fluides, assurances etc. Elles peuvent être estimées forfaitairement à 150 dh par stagiaire pour les assurances et 200 dh pour les autres dépenses, soit 350 dh par an par stagiaire

Les coûts portés par le CFA se synthétisent ainsi :

Rubrique de charges	Coût imputé	Par stagiaire et par an
• Formateurs	• $35\% * 120\ 000 = 42\ 000$ dh	• 2100 dh
• Loyers et charges locatives	• $100 * 600 * 20\% = 12\ 000$ dh	• 600 dh
• Fournitures et matière d'œuvre		• 500 dh
• Equipements pédagogiques et didactiques	• $300\ 000 * 10\% = 30\ 000$ dh	• 1500 dh
• Personnel administratif de l'EFP	• $0,5 * 60\ 000 = 30\ 000$ dh	• 1500 dh
• Loyers et charges locatives des espaces administratifs	• $125 / 10 * 1000 = 12\ 500$ dh	• 625 dh
• Autres coûts de fonctionnement mutualisés - Charges externes, assurances		• 350 dh
• Total coût pour le CFA		• 7 175 dh

Evaluation des postes de charges entrant dans les coûts de la FPMT

❑ Pour l'entreprise :

- **Maître d'apprentissage** : le maître s'occupe de la formation des stagiaires lors de leur formation en entreprise. On peut considérer que pour un stagiaire, un maître d'apprentissage se consacre spécifiquement à cette tâche une demi-journée par semaine, soit environ 10% de son temps lorsque l'apprenant est en entreprise. Les maîtres d'apprentissage sont fréquemment des contremaîtres, dont on peut évaluer le coût annuel à 60 000 dh.

- **Rémunération de l'apprenti** : l'apprenti, en vertu de la Loi, dispose d'une rémunération en contre partie de son activité dans l'entreprise. Cette rémunération englobe en général les frais liés au transport et au repas. Malgré les différences importantes que l'on peut constater, une moyenne de l'ordre de 10 000 dh pour une année peut être prise comme hypothèse dans le cas d'entreprises structurées, incluant l'ensemble des frais pris en charge et la rémunération du travail de l'apprenti.

Calcul des coûts portés par l'entreprise

Rubrique de charges	Coût imputé	Par stagiaire et par an
• Maître d'apprentissage	• $10\% * 60000 * 80\%$	• 4 800 dh
• Rémunération de l'apprenti		• 10 000 dh
• Total coût pour l'entreprise		• 14 800 dh

A ce coût brut, il convient de retrancher la contrepartie au chiffre d'affaire généré par l'activité de l'apprenti. Par exemple, si l'on considère que la productivité moyenne de l'apprenti – qui, bien entendu, évolue au cours de ses mois de formation – est en moyenne de 50% de celle d'un ouvrier, on peut considérer que son travail correspond à 50% de celui effectué par un ouvrier. Sur la base d'une rémunération indexée sur le SMIG, et d'une marge brute de 30% sur le travail de l'ouvrier, le CA généré correspondant serait de 17 647 dh. ($2828 * 50\% * (1 + 30\%) * 80\%$)

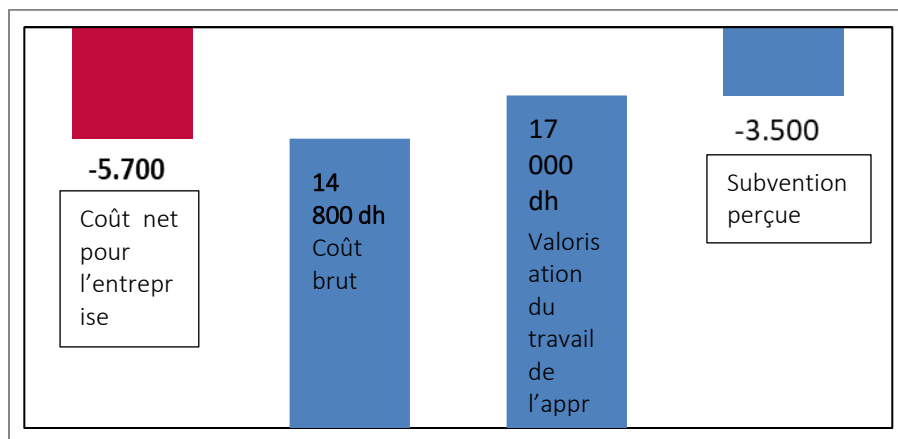
❑ Coûts pour l'Etat :

L'Etat prévoit des subventions destinées aux entreprises qui participent à l'apprentissage, en sus des exonérations qui sont octroyées sur l'impôt sur le revenu. Ces subventions sont de l'ordre de 3500 dh par an par apprenti (des spécificités sectorielles peuvent influencer significativement sur ce montant). Par ailleurs, l'Etat prévoit une exonération de la taxe de formation professionnelle au titre des allocations octroyées aux apprentis

Rubrique de charges	Coût imputé	Par stagiaire et par an
Subvention		3 500dh
Total coût direct pour l'Etat		3 500 dh

Hors valorisation du travail de l'apprenti, et en tenant compte de la subvention moyenne perçue, le coût de l'apprentissage pour une entreprise est de l'ordre de 11 300 dh par apprenti (coût brut - subvention)

Si l'on tient compte de la valorisation du travail de l'apprenti, l'apprentissage s'avère un mode de formation intéressant pour l'entreprise, puisque qu'il génère de l'ordre de 6 000 dh de bénéfice par apprenti.



1.2 – Le coût d'un stagiaire en formation par alternance

Pour évaluer les coûts dans le cadre d'une filière en alternance, nous pouvons raisonner sur la base du même canevas que pour l'apprentissage, en modifiant les hypothèses rubrique par rubrique comme explicité ci-après

Nous prenons comme base une formation se déroulant à 50% dans l'entreprise et à 50% dans un établissement de formation public (EFP).

Dans l'alternance, en général, les effectifs des groupes de stagiaires sont de 26 en général (au lieu de 20 en apprentissage)

Les autres différences entre les hypothèses sont les suivantes :

Formateurs : les formateurs dédiés à l'alternance sont en général plus qualifiés que ceux pour l'apprentissage. Leur coût annuel moyen peut être évalué à 180 000 dh. Ils sont affectés à 50% de leur temps à la formation en face à face, auxquels nous pouvons ajouter 15% de temps alloué aux autres tâches.

Loyers et charges locatives : la seule différence concerne le temps d'utilisation des locaux par le groupe d'apprenants, qui passe de 20% pour les apprentis à 50% dans le cadre d'une formation alternée (rappelons que bon nombre d'EFP publics ne paient pas de loyer, étant propriétaire des lieux ou bénéficiant d'une mise à disposition gracieuse).

Fournitures et matière d'œuvre : tout comme pour les apprentis, ce coût peut varier dans des proportions significatives selon les filières considérées. Nous réévaluons le coût proposé pour les stagiaires à hauteur de la proportion passé par les apprenants dans l'EFP, à savoir 50% pour l'alternance (soit un coût de 1250 dh par an par stagiaire)

Equipements pédagogiques et didactiques : nous considérons la charge d'usage supplémentaire, liée au temps passé en EFP, au prorata de la part de la formation en EFP (soit 50% au lieu de 20% dans le cas de l'apprentissage)

Personnel administratif de l'EFP : pas de changement

Loyers et charges locatives des espaces administratifs : on applique la même règle que pour les loyers, à savoir un taux d'imputation réévalué au prorata du temps alloué par la filière dans l'EFP (50% au lieu de 20% dans le cas de l'apprentissage)

Autres coûts de fonctionnement mutualisés - Charges externes, assurances : de la même manière, on réévalue les hypothèses de l'apprentissage au prorata du temps passé dans l'EFP

Rubrique de charges	Coût imputé	Par stagiaire et par an
• Formateurs	$65\% * 180\ 000 = 117\ 000$ dh	• 4 680 dh
• Loyers et charges locatives	• $5 * 25 * 600 * 50\% = 37\ 500$ dh	• 1 500 dh
• Fournitures et matière d'œuvre		• 1 250 dh
• Equipements pédagogiques et didactiques	• $300\ 000 * 25\% = 75\ 000$ dh	• 3 000 dh
• Personnel administratif de l'EFP	• $0,5 * 60\ 000 = 30\ 000$ dh	• 1 200 dh
• Loyers et charges locatives des espaces administratifs	• $25 * 5 * 25\% * 1000 = 12\ 500$ dh	• 1 250 dh
• Autres coûts de fonctionnement mutualisés - Charges externes, assurances		• 875 dh
• Total coût pour l'EFP		• 13 775dh

Le coût de l'alternance pour l'EFP est donc sensiblement supérieur à celui de l'apprentissage, ce qui s'explique par:

- Une part plus importante de la formation passée dans l'EFP
- Le coût plus élevé constaté pour les formateurs, en relation avec le niveau des formations en alternance (en général, T ou TS) par rapport à l'apprentissage (en général, S ou Q)

Calculs des coûts portés par l'EFPP : cas des EFPP « historiques »

Dans les EFPP existants depuis plusieurs dizaines d'années (cas par exemple de certaines structures de l'OFPPPT), les charges ci avant peuvent être modifiées comme suit afin de tenir compte de certaines spécificités :

Rubrique de charges	Coût normatif	Coût estimé dans les EFPP historiques	Justifications
Formateurs	4 680 dh	4 680 dh	
Loyers et charges locatives	1 500 dh		Charges locatives négligeables
Fournitures et matière d'œuvre	1 250 dh	1 250 dh	
Equipements pédagogiques et didactiques	3 000 dh	600 dh	Charge d'usage des équipements très limitées en général (EFPP peu équipés en matériel technique)
Personnel administratif de l'EFPP	1 200 dh	1 000 dh	Taux de mutualisation important, lié à la taille des structures
Loyers et charges locatives des espaces administratifs	1 250 dh		Charges locatives négligeables
Autres coûts de fonctionnement mutualisés - Charges externes, assurances	875 dh	450 dh	Budgets réduits au minimum
• Total coût pour l'EFPP	13 775dh	7 980 dh	

Ainsi, dans les EFPP « historiques », le coût porté par l'EFPP est de l'ordre de 8000 dh par an par stagiaire, ce qui est cohérent avec les coûts moyens approchés par stagiaire de l'OFPPPT (7000 dh en 2016)

Coûts portés par l'entreprise : en suivant le même raisonnement que pour le cas de l'apprentissage, en ce qui concerne les coûts pour l'entreprise (dans le cas de l'alternance, les coûts directs pour l'Etat sont nuls puisqu'il n'y a pas de subvention) :

Encadrant de stage : l'encadrant s'occupe de l'accompagnement des stagiaires lors de leur formation en entreprise. On peut considérer que pour un stagiaire, un encadrant se consacre spécifiquement à cette tâche une demi-journée par semaine, soit environ 10% de son temps lorsque l'apprenant est en entreprise. Les encadrants sont généralement des contremaîtres, dont on peut évaluer le coût annuel à 60 000 dh.

Rémunération du stagiaire : l'apprenti, en vertu de la Loi, dispose d'une rémunération en contre partie de son activité dans l'entreprise. Cette rémunération englobe en général les frais liés au transport, au repas. Malgré les différences importantes que l'on peut constater, sur la base des mêmes hypothèses que pour l'apprentissage (10000 dh par an) mais en tenant compte de la moindre proportion passée en entreprise dans le cas de l'alternance (50% au lieu de 80%), le total annuel par stagiaire s'élèverait à 6250 dh.

Rubrique de charges	Coût imputé	Par stagiaire et par an
• Encadrant de stage	• 10%*60000*50%	• 3 000 dh
• Rémunération du stagiaire		• 6 250 dh
• Total coût pour l'entreprise		• 9 250 dh

Evaluation des postes de charges entrant dans les coûts de la FPMT

Enfin, sur la même base que pour l'apprentissage, on peut évaluer le bénéfice retiré par l'entreprise issu du travail du stagiaire à 11 029 dh ($2828 * 50\% * (1 + 30\%) * 50\% * 12$).

Aussi, selon ces hypothèses, l'alternance est également un mode de formation intéressant pour l'entreprise, puisque qu'il génère de l'ordre de 2000 dh de bénéfices par an.

