

# Sommaire

1-La FPMT .....	2
2-La structure d'appui comme organisme tiers d'intermédiation.....	3
3-Genèse des structures d'appui.....	4
4-Missions des structures d'appui.....	5
5-Critères d'éligibilité et organisation de la structure d'appui .....	9
6-Evolution de la structure d'appui.....	12
7-Témoignages .....	13

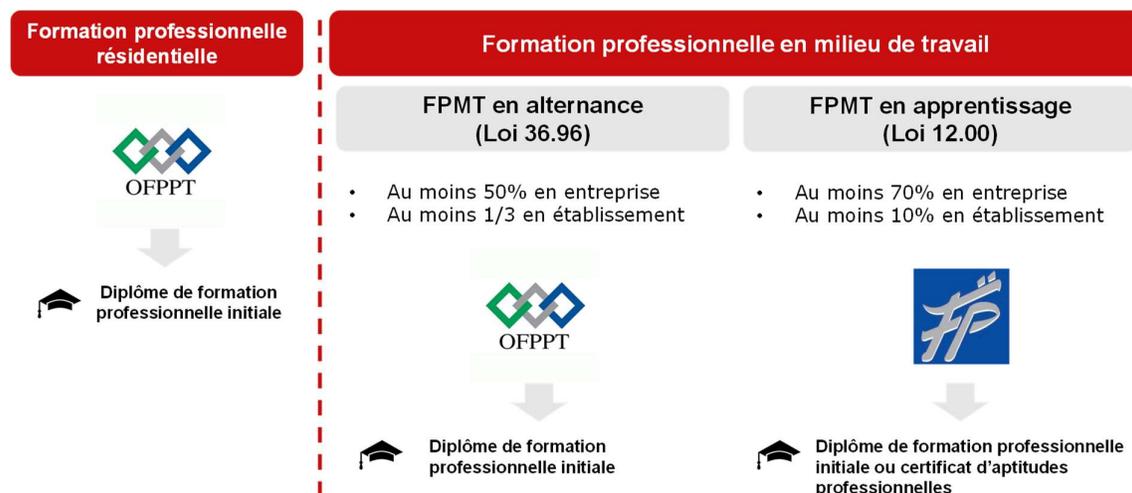
## 1- La FPMT

Face à une demande sociale lourde, à savoir plus de 400.000 demandeurs d'emplois chaque année dont une majorité sans qualification professionnelle, et face à une demande économique pressante, à savoir des besoins en ressources humaines qualifiées, l'enjeu pour le Maroc aujourd'hui est d'augmenter les capacités des centres de formation publics et privés pour accueillir davantage de stagiaires et d'apprentis dans toutes les branches professionnelles, mais dans un contexte budgétaire serré qui ne permet de massifier l'accès tout en garantissant une formation de qualité, l'Etat marocain à tout intérêt de s'orienter vers la formation professionnelle en milieu de travail.

La formation professionnelle en milieu de travail (FPMT) est un système de formation professionnelle dont l'objectif est d'assurer aux jeunes formés et certifiés de ce système les savoirs, savoirs être et savoirs faire nécessaires pour s'insérer dans la vie active en satisfaisant le besoin en compétences des entreprises qui les recrutent. En d'autres termes, les jeunes issus de la FPMT doivent être opérationnels dès leur recrutement sans complément de formation par l'entreprise sur des compétences de base.

La FPMT a la particularité de former dans deux lieux de formation – le centre et ou l'établissement de formation et l'entreprise – avec un partage de temps allant de 50% dans les deux lieux de formation pour la FPA à 80% pour l'apprentissage. De la gouvernance à la mise en œuvre, la FPMT met donc en scène deux groupes d'acteurs dont la responsabilité doit être définie dans toute la chaîne de la FPMT : les acteurs détenant l'autorité de l'Etat et ceux, détenant la connaissance du marché de l'emploi et de la production des biens et des services.

Mais l'expérience a prouvé que la formation en entreprise ne peut réussir que dans un contexte où le tissu économique est développé, structuré et modernisé. Or, les entreprises marocaines sont toujours dominées par le secteur informel, les toutes petites entreprises du secteur formel (83% avec trois salariés en moyenne) et les microentreprises. Elles sont habituées à la formation sur le tas ou à un apprentissage traditionnel, d'où les difficultés observées à se conformer aux normes de l'apprentissage réglementé. Le faible niveau d'études des chefs d'entreprise et des maîtres d'apprentissage n'est pas non plus favorable à une bonne utilisation des outils de suivi instaurés par la réglementation ce qui complique la relation entre l'entreprise et l'établissement en général.



## **2- La structure d'appui comme organisme tiers d'intermédiation**

La réflexion qui a mené à la création des structures d'appui s'inscrit dans le champ des stratégies de coopération (collaboration entre compétiteurs) mais également des réseaux inter-organisationnels. Ce champ nous permettant de mobiliser le concept d'intermédiaire pour aborder le rôle de l'organisme tiers dans les stratégies de création et d'animation des réseaux.

Plusieurs termes sont utilisés en sciences de gestion pour dénommer cette organisation centrale dans le réseau : firme pivot, noyau, hub, broker, corefirm ou encore de cluster. Dans notre démarche FPMT, la notion de broker (Miles et Snow, 1986 ; Snow, Miles, et Coleman, 1992) semble particulièrement intéressant pour qualifier les structures d'appui. Le broker influence en effet les dimensions structurelles, relationnelles et cognitives du réseau.

### **Le concept de broker dans les réseaux**

Un broker est chargé d'assembler et de coordonner les acteurs qui font partie de ce réseau : concepteurs, fournisseurs, producteurs et distributeurs. Le broker peut être considéré comme un pivot ou comme un courtier. Le pivot est considéré comme une organisation qui domine le réseau (Jarillo, 1988) alors que le courtier est plutôt considéré comme un acteur qui sert d'intermédiaire entre acteurs de même niveau hiérarchique (Boyle, 1994). Nos structures d'appui ressemblent plus à un pivot selon les chercheurs Snow, Miles et Coleman qui lui donnent trois rôles de essentiels :

- L'architecte constitue et initie le réseau. Il facilite l'émergence du réseau par un comportement entrepreneurial. Il sélectionne les acteurs, les met en contact et les implique dans un réseau dont il possède une vision globale.

- Le coordinateur intervient après l'architecte pour apporter le maximum d'efficacité au réseau. Il coordonne les activités, les compétences et les objectifs des organisations sélectionnées. Il veille à maintenir la volonté de coopération entre les membres du réseau.

- Le facilitateur entretient le réseau pour que celui-ci puisse opérer dans la durée. D'abord il partage l'information entre les membres du réseau sur le fonctionnement de celui-ci et sur les autres acteurs du partenariat. Il favorise ainsi l'apprentissage du réseau et sa position lui permet d'avoir accès à des informations sur tous les partenaires du réseau pour contrôler les déviations.

Ces différents rôles peuvent être tenus par un acteur unique qui est le cas échéant un pivot, ou au contraire par différents acteurs. Les travaux sur les brokers, soulignent que ce rôle de pivot peut être assuré par une variété d'acteurs et plus particulièrement une association ou un syndicat professionnel, souvent plus efficaces que les pouvoirs publics.

Il convient de souligner que différents travaux sur les réseaux stratégiques qui rassemblent des acteurs privés et/ou publics s'accordent sur l'importance de l'introduction d'un acteur tiers qui agit comme une garantie pour celui qui accorde sa confiance. Le tiers semble donc détenir une certaine légitimité, qu'il peut tirer de son expertise et réputation, aux yeux des membres du réseau pour assurer ce rôle de pivot. L'acteur tiers peut alors agir comme un catalyseur de la coopération, et plusieurs travaux identifient ses compétences comme un facteur clé de succès d'une relation de collaboration surtout dans un contexte public-privé ou entre compétiteurs. Les chercheurs Dumoulin et alii soulignent également le lien positif qui existe entre l'action du pivot et la performance des acteurs du réseau.

### **3- Genèse des structures d'appui**

Dans le domaine de la formation professionnelle initiale, l'efficacité d'un dispositif est proportionnelle à sa capacité à réaliser la formation avec les représentants des entreprises qui structurent les secteurs économiques.

En effet, le facteur décisif pour qu'un dispositif de formation professionnelle initiale s'adapte aux besoins du marché du travail repose sur sa capacité à définir ses objectifs en fonction des besoins des entreprises. Celles-ci, quand elles sont outillées et accompagnées peuvent déterminer les savoirs, les savoir-faire et les compétences transverses dont leur personnel a besoin. Dès lors, on peut déduire que leur implication dans la formation est indispensable pour déterminer les besoins sur lesquels il faut former.

Les expériences internationales ont prouvé qu'une formation professionnelle réalisée en partenariat avec les entreprises a un impact direct sur leur compétitivité d'abord mais aussi sur le taux de chômage des jeunes et leur employabilité. Ce type de formation professionnelle permet aussi à l'Etat d'augmenter ses recettes fiscales tout en diminuant les coûts sociaux liés au chômage des jeunes qui a un effet dévastateur sur le bien-être de la société. Ces expériences plaident aujourd'hui pour une implication de manière significative des entreprises dans toutes les étapes déterminantes d'une formation, c'est à dire de l'élaboration du contenu de l'offre de formation, à la mise en œuvre de la formation, puis l'évaluation des performances (examens) et l'évaluation de l'impact de ces formations.

Aujourd'hui, de nombreuses entreprises marocaines se sont structurées en adhérant à des associations et fédérations professionnelles qui représentent leurs intérêts auprès de l'Etat et acteurs institutionnels et leurs offrent des services utiles à leur développement.

Ces associations professionnelles, ou plus largement les fédérations professionnelles, qui représentent les intérêts des entreprises peuvent se spécialiser dans les services en lien avec la formation professionnelle initiale et continue. Cette spécialisation peut passer par la création d'un département permanent au sein de la fédération ou même par la création d'une association dédiée, qui aura pour mission de gérer les intérêts du secteur en matière de formation professionnelle.

C'est le cas par exemple des GIACs qui agissent comme un intermédiaire et un facilitateur pour organiser les formations continues pour les entreprises avec le financement de la taxe de formation professionnelle. Dans le cas de la formation initiale, certains GIACs ont été sollicités pour participer à des réflexions sur le recrutement, le contenu et l'évaluation de formations qualifiantes destinées aux jeunes ce qui démontre le besoin existant à ce niveau.

Pour fonctionner, ces organisations qui peuvent jouer le rôle de structures d'appui à la mise en œuvre de la FPMT doivent gagner la confiance des entreprises, d'une part, et des établissements, d'autre part. L'Etat peut leur transférer certaines tâches liées à l'organisation de la formation au sein des entreprises s'il constate une plus grande efficacité dans l'atteinte des résultats due par la proximité des structures d'appui aux réalités opérationnelles. Ces structures d'appui remplissent parfaitement le rôle de liant entre les trois composantes du triptyque établissement-stagiaire-entreprise et jouent le rôle d'intermédiaire mais aussi de catalyseur dans un système de FPMT.

## 4- Missions des structures d'appui

Dans le cadre du système d'assurance qualité de la formation professionnelle en milieu de travail, la structure d'appui joue un rôle à la fois stratégique et opérationnel. Que ce soit des compétences propres ou partagées avec d'autres acteurs, principalement la CGEM et le CDC, la structure d'appui intervient dans toutes les étapes pour mettre en œuvre plusieurs standards de qualité indispensables pour la réussite d'une FPMT.

Les tableaux suivants résument les principales missions des structures d'appui en correspondance avec les standards et critères du système d'assurance qualité de la FPMT :

### 1- Au niveau de la gouvernance :

<b>Critères de qualité</b>	<b>Missions de la structure d'appui</b>
<b>Une instance partenariale nationale est créée ou renforcée réunissant l'Etat et les structures d'appui privées (Fédérations, associations, chambres consulaires)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Créent une plateforme de coopération entre les structures d'appui d'un ou plusieurs secteurs</li> <li>- Promeut la gestion de la qualité</li> </ul>
<b>Les représentants du secteur privé de l'économie et l'autorité gouvernementale chargée de la formation professionnelle arrêtent un processus permettant de mettre à jour les métiers, les professions, le Référentiel des métiers (REM) et le référentiel de compétences (REC) qui font l'objet de la FMPT (alternée et par apprentissage)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adopte un calendrier d'enquête régulier sur les besoins en FPMT</li> <li>- Elabore les termes et le mode de diffusion de l'enquête</li> <li>- Procède à une enquête auprès de leurs membres sur les métiers pouvant faire l'objet d'une FPA ou d'un apprentissage (FPMT)</li> </ul>
<b>La création par voie réglementaire au niveau national et régional des organismes publics et privés compétents chargés de l'organisation, du suivi et de l'évaluation de la FPMT est organisée</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisent une réunion</li> <li>- Définissent les objectifs concernant l'organisation, le suivi et l'évaluation de la FPMT</li> <li>- Définissent les critères de sélection des organismes compétents chargés de l'organisation, du suivi et de l'évaluation de la FPMT</li> <li>- Proposent des recommandations</li> </ul>
<b>Le modèle de contrat d'apprentissage / d'alternance est élaboré conjointement par les structures d'appui et l'Etat</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Présentent au DFP et aux opérateurs de formation le montant de l'investissement consenti par l'entreprise à la formation de l'apprenant</li> <li>- Proposent à la DFP/opérateurs de formation : <ul style="list-style-type: none"> <li>• des allocations budgétaires qui prennent en compte le temps de formation en entreprise : le temps de formation du tuteur, le salaire des apprenants, la formation des tuteurs...</li> <li>• des solutions pour la prise en compte de ces investissements dans le paiement de la Taxe professionnelle ou dans le paiement des impôts</li> </ul> </li> </ul>

2- Au niveau de la gestion de la FPMT :

<b>Critères de qualité</b>	<b>Missions de la structure d'appui</b>
<b>Une veille sur l'évolution des emplois dans les régions et par secteur d'activités est mis en œuvre</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Etablissent un plan de formation pour les entreprises visant à les aider à définir l'évolution des emplois, leurs besoins en emploi et en compétence</li> <li>- Mettent en consultation le plan de formation, prennent en compte les commentaires et remarques et adaptent la version finale.</li> <li>- Forment les entreprises à la définition des besoins quantitatifs et qualitatifs</li> <li>- Elaborent et diffusent une enquête pour connaître les besoins en emplois des entreprises et les niveaux de salaires par emplois</li> <li>- Analysent et diffusent les résultats des enquêtes sur l'évolution des emplois en entreprise (enquête tous les 3 ans)</li> </ul>
<b>Le nombre de places d'apprentissage est encouragé pour correspondre aux résultats de l'enquête sur les besoins en emplois et en compétences</b>	Elaborent et diffusent un argumentaire pour encourager les entreprises à offrir des places de formation pour la FPMT
<b>A partir de l'expression des besoins en emplois et en compétences, les structures d'appui proposent une carte prévisionnelle de l'offre de formation pour la FPMT par secteur d'activité, par région, en terme qualitatif et quantitatif et la révise en continue. L'autorité gouvernementale la valide et l'adopte.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-A partir des enquêtes sur les besoins en compétences auprès des entreprises, la CGEM propose une carte prévisionnelle de formation aux structures d'appui.</li> <li>-Les structures d'appui diffusent la proposition de la carte de formation auprès des entreprises et leur demande une prévision sur le nombre de place pour les apprenants en FPMT et assurent le suivi de la réponse des entreprises</li> </ul>
<b>Les compétences des directeurs, des formateurs et des tuteurs pour déployer la FPMT sont renforcées en continue</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Avec l'INFFT, organisent les AST avec les tuteurs</li> <li>- Prennent toutes les mesures nécessaires à l'amélioration des conditions de formation</li> <li>- Fixent avec les entreprises les règles pour que les tuteurs puissent être formés (nombre d'heures dédiées à la formation du tuteurs / an)</li> </ul>
<b>Le financement des formations des directeurs, formateurs et tuteurs à la FPMT est assuré par la TFP</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Détermine le budget des formations à la FPMT pour les tuteurs</li> <li>- Adresse une demande de financement à l'OFPPT (Fonds pour la formation continue des employés des entreprises)</li> </ul>
<b>La communication facilite la compréhension de la FPMT auprès des entreprises</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Définissent les objectifs de communication pour faciliter la compréhension de la FPMT auprès des entreprises</li> <li>-Définissent la démarche de communication : médias utilisés, fréquence, calendrier</li> <li>-Définissent les responsabilités des structures d'appui dans la budgétisation et la diffusion de la communication</li> <li>-Budgétisent le plan de communication</li> </ul>

### 3- Au niveau du développement et de la mise en œuvre des programmes de formation :

<b>Critères de qualité</b>	<b>Missions de la structure d'appui</b>
<p><b>Les Analyses de situation de travail (AST) prévoient une classification des éléments de compétences qui relèvent de la formation en EFP et ceux qui relèvent de la formation en entreprise</b></p>	<p><u>En partenariat avec l'OFPPT et le DFP</u>            -Organisent les sessions d'AST avec les entreprises            Lancent les invitations aux professionnels            -Assurent l'animation des AST et élaborent le compte-rendu des AST            -Diffusent les AST aux responsables RMC, REC, référentiels de formation, d'évaluation et GOPM</p>
<p><b>A partir des rapports d'AST, la matrice des compétences répartit les modules de compétence qui relèvent des entreprises et ceux qui relèvent des EFP</b></p>	<p>-Valident les matrices de compétences            -Renvoient les matrices de compétences validées à la DRIF et au DFP selon si FPA ou apprentissage</p>
<p><b>L'équipement et le matériel minimum nécessaire à la formation en entreprise est indiqué dans le Guide d'organisation pédagogique et matériel (GOPM) de la formation</b></p>	<p>-Diffusent les GOPM auprès des entreprises            -Vérifient que le niveau minimum des équipements est présent</p>
<p><b>Pour la formation professionnelle par alternance (FPA), la répartition des éléments de formations entre les opérateurs de formation et les entreprises est appuyé par un document d'accompagnement destiné aux entreprises.</b></p>	<p><u>En partenariat avec l'OFPPT et le DFP :</u> Adoptent un plan détaillé du document d'accompagnement</p> <p>-Valident le plan d'accompagnement            -Adoptent une démarche de diffusion du document auprès des entreprises formatrices            -Révisent et proposent à l'OFPPT régulièrement des adaptations au plan d'accompagnement</p>
<p><b>Pour la FPA, les candidats à la FPMT sont sélectionnés par les EFP/CFA et les entreprises.</b></p>	<p><u>En partenariat avec les EFP :</u>            -Les EFP et les structures d'appui concernés par les inscriptions des jeunes au niveau géographique et au niveau des filières se réunissent et examinent les candidatures            -En fonction des places de formation en entreprises, un premier tri de candidatures est effectué selon des critères définis            -Organisent la journée de sélection définitive des candidats en présence des entreprises sous la forme d'un concours de sélection si le nombre de candidats est supérieur au nombre de places            -Préparent les tests de sélection écrits et oraux en fonction des critères préétablis par filière            -Informent les jeunes de la tenue de la journée de sélection            -Accueillent les jeunes dans l'EFP            -Leur font passer les tests écrits et les entretient            -Délibèrent et arrêtent le choix définitif des candidats            -Informent les candidats sur l'affectation dans l'entreprise</p>

	-Les contrats d'apprentissage signés sont enregistrés par les EFP et par les structures d'appui
<b>Pour la FPA, un référent FPMT est nommé au sein de chaque EFP. Ses missions sont définies par voie réglementaire.</b>	<u>Avec le directeur d'EFP</u> -S'informent régulièrement des problèmes rencontrés par les référents et les entreprises concernant la FPMT -Convient de solutions pour améliorer le suivi des référents
<b>Le référentiel d'évaluation pour la FPA intègre des scénarios d'évaluation adaptés à l'entreprise</b>	A partir des REC, REC, référentiels de formation adaptés à la FPMT, les CDC initient avec chaque structure d'appui le scénario des évaluations continues et finales.
<b>Le mode de notation des évaluations des compétences s'adapte à la FPMT</b>	<u>Avec le CDC :</u> -La procédure de notation de l'acquisition des compétences respecte le concept de base de l'APC en se faisant de manière dichotomique. -Le seuil de réussite pour les compétences à évaluer par le tuteur est défini et communiqué -Les stratégies et les grilles d'évaluation sont précisées au tuteur -Les indicateurs et les critères d'évaluation, les points attribués aux critères d'évaluation appliqués par le tuteur sont définis et communiqués
<b>Dans le cadre des évaluations en fin de formation, un jury indépendant composé de professionnels et de formateurs autres que les formateurs / tuteurs dévolus pendant la formation évalue les compétences des apprenants.</b>	<u>Avec le CDC :</u> -Proposent un plan d'action annuel pour l'organisation des évaluations finales de la FPMT -Organisent les évaluations finales -Rendent compte et diffusent les résultats des évaluations

#### 4- Au niveau de l'amélioration continue de la qualité de la FPMT :

<b>Amélioration continue de la qualité</b>	Signe la Charte pour la qualité de la FPMT
	Nomme et forme un responsable qualité pour la FPMT pour son secteur économique
	Participe à la revue de la qualité qui se réunit en moyenne 3 fois par an
	Récolte l'ensemble des statistiques prévues dans la revue de la qualité et les diffuse aux responsable qualité pour toute la FPMT

## **5- Critères d'éligibilité et organisation de la structure d'appui**

La structure d'appui est une émanation d'une fédération professionnelle, association d'entreprises ou d'une chambre de commerce qui est cofinancée et soutenue par ses entreprises membres.

Afin d'avoir le statut de structure d'appui elle doit répondre aux critères suivants :

- 1- Elle dépose son statut et s'enregistre juridiquement selon la forme la plus adaptée et reconnue par le droit marocain.
- 2- La prise en charge de la FPMT initiale est un objectif stratégique de la structure d'appui qui est explicitement mentionné dans ses statuts ou dans un document similaire. Cela s'accompagne de l'engagement de l'organisation à améliorer les compétences des ressources humaines marocaines, à accroître la compétitivité de ses entreprises et, à améliorer durablement l'employabilité des jeunes marocains.
- 3- La structure d'appui est membre ou crée un groupe de travail sur la formation professionnelle composé d'acteurs privés (entreprises, associations, etc.) pour pouvoir suivre les besoins dans la FPMT et travailler sur sa qualité, entre autres.
- 4- En tant que structure d'appui, elle assume des tâches définies dans le domaine du conseil, de l'organisation et de l'assurance qualité de la formation professionnelle (en tant qu'organisme compétent, doté des autorités correspondantes).
- 5- Elle est expressément disposée à coopérer avec les autorités publiques dans le sens d'un partenariat public-privé pour la FPMT.
- 6- Elle dispose des ressources nécessaires pour remplir ses tâches de manière fiable. Cela inclut, mais n'est pas limité à, un département de formation professionnelle avec un personnel bien informé, qualifié et certifié.
- 7- Les tâches définies du département de la structure d'appui sont entre autres :
  - Promouvoir la formation professionnelle en entreprise auprès des entreprises membres et d'autres contacts pertinents
  - Proposer les amendements nécessaires au niveau de la carte de formation OFPPT de la circonscription où elle est active
  - Soutenir la qualification des entreprises membres (direction et tuteurs),
  - Planifier des programmes concrets de formation initiale et de formation continue en alternance,
  - Favoriser l'accès des jeunes à la FPMT,
  - Conseiller les entreprises avant, pendant et à la fin de la formation sur tous les aspects opérationnels (par exemple, sur l'élaboration des plans de formation de l'entreprise) et administratifs (p.e. contrat du stagiaire, financement, etc.) liés à la formation,
  - Mettre en réseau les différentes entreprises de formation entre elles et avec les écoles professionnelles,
  - Veillez à la participation active des représentants du secteur privé dans l'ensemble des activités d'Evaluation et validation des acquis professionnels.
  - Assurer la qualité de la formation professionnelle en alternance afin d'obtenir les meilleurs résultats possibles en termes de garantie d'une main-d'œuvre qualifiée.
  - Soumettre des demandes de financement aux autorités pour assurer la formation des tuteurs et autres personnels impliqués dans la FPMT
  - Elaborer et gérer des enquêtes régulières sur les besoins en compétences en entreprises et sur la disposition des entreprises à former des jeunes
  - Participer à la communication sur la FPMT, son organisation et ses résultats.

Pour assurer son rôle, la structure d'appui s'organise à minima avec :

### **1- Un expert en FPMT :**

L'expert en FPMT est responsable des aspects liés à la formation et l'interlocuteur privilégié des entreprises et des établissements de formation professionnelle. Il est responsable de la bonne exécution des différentes étapes du projet et doit assurer la coordination des différents intervenants dans les activités selon le SAQ de la FPMT.

Son profil est le suivant :

- Diplôme de l'enseignement supérieur (niveau bac + 5 et plus).
- Justifier d'une expérience professionnelle générale d'au moins 5 ans dans la conduite de projets dans le domaine de la gestion des ressources humaines et de la formation professionnelle, avec une expérience d'encadrement d'équipe.
- Une expérience éprouvée dans la gestion des ressources humaines en entreprise est un atout.

Ses prérogatives sont les suivantes :

-Conseils sur les exigences en matière de FPMT

- a. Possibilités de formation
- b. Obligations contractuelles
- c. Equipement des centres de formation
- d. Désignation des formateurs
- e. Plan de formation en entreprise
- f. Mesures de formation complémentaires

-Conseils sur l'adéquation du centre de formation

- g. Type et équipement
- h. Proportion du nombre d'apprentis par rapport au nombre de places de formation et au nombre de techniciens spécialisés recrutés
- i. Aptitude personnelle et technique du stagiaire et du formateur
- j. Examen du formateur

-Conseils sur la mise en œuvre de la formation professionnelle

- k. Fondements pédagogiques de la formation
- l. Instruction et enseignement méthodique
- m. Utilisation des aides à l'apprentissage et à l'enseignement
- n. Sélection et équipement des places de formation
- o. Structuration objective et calendrier de la formation
- p. Coopération avec les acteurs de la formation, notamment les tuteurs et les instituts de formation
- q. Respect de la réglementation en matière de formation et des plans de formation des entreprises

-Conseils aux apprentis

- r. Droits et devoirs découlant du contrat de formation
- s. Réduction ou prolongation de la période de formation
- t. Assistance à l'institut de formation et participation à des actions de formation en dehors de l'entreprise
- u. Admission, conditions et déroulement des examens intermédiaires et finaux
- v. Établissements d'enseignement et de formation, possibilités de promotion, formation et développement

## **2- Un responsable marketing et partenariats :**

Le responsable marketing et partenariats s'occupe des aspects liés au marketing de la FPMT et plus précisément de la sensibilisation et la communication auprès des différentes parties prenantes de la FPMT. Il s'occupe aussi du développement et de la gestion des programmes de partenariats avec les institutions publiques et privés.

Son profil est le suivant :

- Diplôme de l'enseignement supérieur (niveau bac + 5 et plus).
- Justifier d'une expérience professionnelle générale d'au moins 5 ans dans le marketing et la communication institutionnelle.
- Une expérience dans le secteur de la formation est un atout.

Ses prérogatives sont les suivantes :

- Communiquer sur la FPMT et les réalisations des structures d'appui à toutes les cibles FPMT.
- Animer des ateliers de sensibilisation sur la FPMT.
- Etablir une charte et un kit de communication de la structure d'appui.
- Définir un plan de communication annuel et faire le suivi de son exécution
- Surveiller les tendances du marché de la formation.
- Animer les pages de la structure d'appui sur les réseaux professionnels.
- Représenter la structure d'appui dans les salons et événements liés à la formation professionnelle.
- Assurer une veille afin d'identifier tous les partenaires potentiels
- Cibler, identifier et prospecter les partenaires potentiels
- Animer un réseau de partenaires
- Négocier des accords de partenariats
- Définir la stratégie, le contenu et les axes des programmes de partenariats
- Analyser les résultats pour évaluer les performances de chaque accord
- Mettre en place des programmes partenaires afin de les convaincre et les engager

## **3- Un agent administratif et financier**

L'agent administratif et financier est chargé de superviser la bonne gestion administrative, financière et juridique de la structure d'appui.

Son profil est le suivant :

- Diplôme en finance ou comptabilité (niveau bac + 2 et plus).
- Justifier d'une expérience professionnelle générale d'au moins 5 ans dans la comptabilité et la gestion administrative.
- Une expérience dans la gestion de la comptabilité d'une association est atout ainsi qu'une expérience dans la levée de fonds.

## **6- Evolution de la structure d'appui**

Sur la base du premier retour d'expérience des structures d'appui dans 3 régions du Maroc, ainsi que les conclusions de l'étude sur le potentiel et l'implication des régions dans la formation professionnelle en milieu de travail, on peut identifier plusieurs pistes d'évolution des structures d'appui :

- ⇒ **La promotion de la FPMT au niveau régional** : Un espace d'informations pourra éventuellement être créé au sein des Chambres de Commerce régionales. Le bouche à oreille doit également pouvoir fonctionner au travers de témoignages d'entreprises, de tuteurs, d'apprenants, via divers canaux multimédias.
- ⇒ **La formation aux entreprises** : La structure d'appui peut assurer des **formations thématiques sur la gestion et le pilotage de la FPMT au profit des responsables RH des entreprises**.
- ⇒ **La formation continue** : Dans le cadre du mécanisme GIAC et CSF, la structure d'appui peut se faire référencer auprès du département de la formation professionnelle pour assurer des prestations de formation continue à ses entreprises dans des domaines liés à son expertise.
- ⇒ **La certification** : La structure d'appui peut développer des programmes de certification en partenariat avec des instituts reconnus ou des organisations internationales. Ces certifications peuvent viser les salariés des entreprises engagées dans la FPMT ou même les stagiaires qui désirent avoir des compétences supplémentaires.
- ⇒ **Validation des acquis d'expérience (VAE)** : dans le cadre de la mise en œuvre de la loi sur la formation continue, la structure d'appui peut assurer des services de VAE dans la région à travers la certification des ses propres experts et la mise à disposition de ses locaux.

Ces évolutions passent par le développement de trois capacités de la structure d'appui :

- 1- **Capacité budgétaire** : La structure d'appui doit être capable de réaliser des levées de fonds dans un premier temps afin de développer ses services et atteindre une taille critique qui va lui permettre de développer des activités génératrices de revenus.
- 2- **Capacité de mobilisation** : La structure d'appui doit développer sa notoriété et sensibiliser toutes les parties prenantes stratégiques de la formation dans sa région à l'importance de la FPMT. Une bonne communication va lui permettre de développer des partenariats et ainsi avoir une bonne capacité de mobilisation des acteurs régionaux.
- 3- **Capacité d'exécution** : Le recrutement d'une équipe permanente et salariée est indispensable pour le bon fonctionnement de la structure d'appui et son développement. De taille réduite, avec des rôles complémentaires, l'équipe permanente assure les missions auprès des partenaires et participe au développement de l'offre de services.

