

**L' implication des entreprises dans la formation
professionnelle au Maroc**

Un élément stratégique de la mise à niveau de l'économie
marocaine

Guido Ashoff
Sebastian Fischer
Alexander von Kap-herr
Folke Kayser
Christina Kükenshöner
Eefje Schmid

Etudes et rapports d'expertise 11/2001

©
Institut Allemand de Développement
Tulpenfeld 4 · D-53113 Bonn
Téléphone + 49 228 94927-0 · Fax + 49 228 949 27-130
E-mail: DIE@die-gdi.de
Internet: <http://www.die-gdi.de>
ISBN 3-88985-237-8

Avant-propos

La présente étude est née d'une initiative de l'Institut Allemand de Développement (IAD)* et a pour objectif principal d'apporter une contribution empirique au débat sur l'implication des entreprises dans la formation professionnelle initiale au Maroc et aux efforts déployés par le gouvernement marocain et la coopération maroco-allemande dans ce domaine.

L'étude a été réalisée par une équipe de l'IAD, qui à cet effet a séjourné du 12 février au 27 avril 2001 au Maroc. La partie empirique de l'étude a été constituée par une enquête menée entre le 26 février et le 23 mars 2001 et s'adressant à un échantillon de 81 entreprises dans trois secteurs : le textile et l'habillement, les industries métallurgiques, mécaniques, électriques et électroniques (IMME) et le tourisme (hôtellerie). L'étude a été financée par l'IAD, qui est seul responsable des résultats et conclusions.

L'enquête a été effectuée en étroite coopération avec le Département de la Formation Professionnelle (DFP) du Ministère de l'Emploi, de la Formation Professionnelle, du Développement Social et de la Solidarité, l'Unité de Gestion d'Elargissement de la Formation Professionnelle Alternée (UGEFA) au sein du DFP, le Ministère du Tourisme, le Ministère de l'Industrie, du Commerce, de l'Energie et des Mines (MCI), l'Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail (OFPPT), l'Institut Supérieur de Technologie Appliquée Inter-Entreprises (ISTA-IE) à Casablanca et le Centre de Ressources & de Formation des Tuteurs et Formateurs (CRFTF) à l'ISTA-IE.

* L'Institut Allemand de Développement est un institut de recherche, d'assistance-conseil et de formation, qui a son siège à Bonn et est financé par le Ministère Fédéral de la Coopération Economique et du Développement et l'Etat fédéré (*Land*) de Rhénanie-du-Nord-Westphalie. Le contrat de fondation assure l'indépendance scientifique de l'institut. S'appuyant sur ses propres recherches, l'IAD élabore des rapports d'expertise sur des questions actuelles de la coopération au développement pour des institutions gouvernementales en Allemagne et à l'étranger et pour des organisations internationales.

En outre, l'équipe de l'IAD a bénéficié de la coopération avec l'association et les fédérations suivantes : l'Association Marocaine des Industries du Textile et de l'Habillement (AMITH), la Fédération des Industries Métallurgiques, Mécaniques, Electriques et Electroniques (FIMME) et la Fédération Nationale de l'Industrie Hôtelière (FNIH). L'équipe de l'IAD a également eu l'occasion de présenter le projet d'étude à la Sous-Commission de la Formation Professionnelle Alternée lors de sa réunion de travail tenue le 15 février 2001.

Les interviews menées au sein des entreprises sélectionnées ont été complétées par des entretiens avec des responsables de plusieurs établissements de formation professionnelle, de la Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM), de la Fédération des Chambres de Commerce, d'Industrie et des Services du Maroc, de l'Union Marocaine du Travail (UMT), du projet maroco-allemand de mise à niveau des entreprises, de la Fondation Friedrich Ebert et de la Fondation Konrad Adenauer.

Une version préliminaire de ce rapport a été présentée et discutée avec les parties concernées à Rabat, Casablanca, Agadir et Marrakech entre le 23 et 26 avril 2001. Le présent rapport final tient compte des commentaires et suggestions exprimés lors des différentes réunions. En outre, il comprend, au-delà de la version préliminaire, quatre chapitres supplémentaires s'adressant surtout aux lecteurs qui ne sont pas au courant de la situation au Maroc (chapitres 2, 4 et 6) ou bien servant de cadre de référence conceptuel (chapitre 3).

L'équipe de l'IAD saisit cette occasion pour remercier tous ceux qui ont soutenu la préparation et la réalisation de l'enquête. Ces remerciements s'adressent d'abord au DFP qui a répondu favorablement à la proposition de l'IAD de mener cette enquête, et à M. Ralph C. Drebes, conseiller de la Société Allemande pour la Coopération Technique (GTZ) au sein de l'UGEFA qui, dès le début, a appuyé la préparation et la réalisation de l'enquête en apportant d'importantes informations et en facilitant la prise de contact avec beaucoup d'institutions s'engageant dans la formation professionnelle.

Par ailleurs, l'équipe de l'IAD voudrait remercier M. Khalid Alaoui, chef de la Division des Etudes du DFP, et Mme Houriya Ayouché Chérif Haouat, chef du CRFTF, qui se sont rendus à Bonn du 3 au 13 janvier 2001, sur l'invitation de l'IAD, pour participer à la préparation de l'enquête. Ils ont fourni d'importantes informations sur le système et la réforme de la formation professionnelle au Maroc et ont participé à l'élaboration de l'échantillon et des guides d'entretien utilisés pour l'enquête.

Pendant la prise de rendez-vous avec les entreprises à interroger, l'équipe de l'IAD a profité, de façon considérable, de l'appui prêté par l'ISTA-IE, le CRFTF, l'AMITH, la FNIH, les directions régionales de l'OFPPPT à Marrakech et Agadir ainsi que les établissements de formation professionnelle de l'OFPPPT et du Ministère du Tourisme dans le secteur hôtelier des deux régions. La mise en œuvre de l'enquête a été beaucoup facilitée par l'ISTA-IE et le CRFTF, qui ont mis à la disposition de l'équipe un bureau et une voiture, ainsi que par la Direction Générale de l'OFPPPT, qui a délégué un chauffeur.

Finalement, l'équipe de l'IAD aimerait bien remercier tous les interlocuteurs des entreprises visitées et des institutions contactées pour l'intérêt qu'ils ont manifesté et la disponibilité dont ils ont fait preuve en accordant à l'équipe des entretiens parfois très longs, sans lesquels l'enquête n'aurait pas pu être menée à terme.

Bonn, décembre 2001

Guido Ashoff

Table des matières

Abréviations

Résumé I

I Introduction

1	Point de départ, centre, questions-clés, objectif, adressés et structure de l'étude	1
1.1	Point de départ	1
1.1.1	L'économie marocaine face au défi de la mise à niveau	1
1.1.2	Défaillances de la formation professionnelle au Maroc	1
1.1.3	La réforme de la formation professionnelle au Maroc	1
1.2	Centre et questions-clés de l'étude	3
1.3	Objectif et adressés de l'étude	3
1.4	Structure de l'étude	4
2	L'économie marocaine face au défi de la mise à niveau et le rôle de la formation professionnelle	5
2.1	Point de départ : performance économique peu satisfaisante dans les années	
2.2	1990	5
2.1.1	Croissance économique décevante et répercussions sociales négatives	5
2.1.2	Compétitivité internationale de l'industrie marocaine menacée	5
2.1.3	Potentiel touristique largement sous-exploité	7
2.2	Effets et chances de l'accord d'association avec l'UE	7
2.2.1	Effets commerciaux	7
2.2.2	Effets fiscaux et répercussions sur le marché du travail	9
2.2.3	Chances de l'accord d'association	9
2.3	Investissements dans les ressources humaines : une condition-clé de la mise à niveau	10
2.4	La réforme de la formation professionnelle : un élément crucial du Programme de Mise à Niveau	11
2.4.1	Objectif, contenu et structure institutionnelle du Programme de Mise à Niveau	11
2.4.2	La place de la réforme de la formation professionnelle dans le Programme de Mise à Niveau	13
2.4.3	Liens entre la formation professionnelle et les autres projets du Programme de Mise à Niveau	13

II Plan des systèmes de formation professionnelle

3	Cadre conceptuel : typologie de systèmes de formation professionnelle, tendances et débats internationaux et types de financement	14
3.1	Typologie de systèmes de formation professionnelle : modèle scolaire, modèle du marché, apprentissage traditionnel	14
3.1.1	Introduction	14
3.1.2	Modèle scolaire	15
3.1.3	Modèle du marché	15

3.1.4	Apprentissage traditionnel	18
3.2	Typologie de systèmes de formation professionnelle II : modèles coopératifs	18
3.2.1	Alternance de type française	19
3.2.2	Modèles duaux	20
3.2.3	Modèle latino-américain	20
3.2.4	Conditions de réussite des modèles de formation professionnelle coopératifs	21
3.3	Tendances et débats internationaux en matière de formation professionnelle	24
3.3.1	Défis communs	24
3.3.2	Tendances et débats	25
3.4	Types de financement de la formation professionnelle	30
3.4.1	Financement par l'Etat	30
3.4.2	Financement par les entreprises	30
3.4.3	Financement conjoint par l'Etat et les entreprises	31
3.4.4	Financement par les apprenants	31
4	Système et réforme de la formation professionnelle au Maroc	32
4.1	Structure du système	32
4.1.1	Modes de formation professionnelle initiale	32
4.1.2	Formation continue (formation en cours d'emploi)	35
4.1.3	Niveaux de formation et filières	35
4.1.4	Structure institutionnelle de la formation professionnelle	37
4.1.5	Financement de la formation professionnelle	37
4.1.6	Caractéristiques des différents modes de formation	39
4.2	Défaillances du système	40
4.2.1	Rendement externe et capacité d'accueil insuffisants	40
4.2.2	Prédominance du système scolaire	40
4.2.3	Opacité et inadaptation des filières et des programmes de formation	40
4.2.4	Implication insuffisante des entreprises	41
4.2.5	Articulation insuffisante entre le marché du travail et le système de formation professionnelle	42
4.3	Réforme du système	42
4.3.1	Etapes de la réforme	42
4.3.2	Première étape de la réforme	45
4.3.3	Seconde étape de la réforme	46
4.3.4	Programmes de promotion de l'emploi des jeunes	47
4.4	Caractérisation de la réforme de la formation professionnelle au Maroc	47
4.4.1	Caractérisation sous l'angle du modèle de formation professionnelle	47
4.4.2	Caractérisation par rapport aux tendances internationales	50
4.4.3	Caractérisation sous l'angle de l'orientation sur le marché du travail et des niveaux de qualification visés	51
<i>III</i>	<i>Plan des entreprises en tant qu'acteurs dans la formation professionnelle</i>	
5	Cadre conceptuel : facteurs d'influence et possibilités de promotion de l'aptitude et de la disposition des entreprises à former	53
5.1	L'aptitude des entreprises à former : conditions et conséquences pour les entreprises d'accueil	53
5.1.1	Exigences à satisfaire	53

5.1.2	Conséquences pour les entreprises d'accueil	54
5.2	Facteurs influençant la disposition des entreprises à former	55
5.2.1	Pourquoi une entreprise s'engage-t-elle dans la formation ?	55
5.2.2	Pourquoi une entreprise ne s'engage-t-elle pas dans la formation ?	57
5.3	Différenciation de la disposition et de l'aptitude à former selon le type d'entreprise	59
5.4	Possibilités de promouvoir l'aptitude et la disposition des entreprises à former	61
5.4.1	Mesures de promotion au niveau de l'entreprise	61
5.4.2	Mesures de promotion au niveau macro-économique	62
5.4.3	Mesures de promotion au niveau du système de formation professionnelle	63
6	Conditions cadres pour les entreprises marocaines s'engageant dans la formation professionnelle	64
6.1	Conditions de l'aptitude de formation	64
6.2	Obligations des entreprises d'accueil, des apprenants et des EFP/CFA et relations contractuelles entre les trois	64
6.3	Incitations pour les entreprises de formation	67
6.3.1	Incitations financières et fiscales	67
6.3.2	Assistance pédagogique	67
6.3.3	Activités de sensibilisation et d'information	67
<i>IV</i>	<i>Approche méthodologique et résultats de l'enquête</i>	
7	Groupes cibles, sujets principaux, approche méthodologique et déroulement de l'enquête	68
7.1	Groupes cibles et sujets principaux de l'enquête	68
7.1.1	Groupes cibles	68
7.1.2	Sujets principaux	68
7.2	Approche méthodologique, analyse et évaluation des résultats	68
7.2.1	Approche méthodologique	68
7.2.2	Synthèse des informations transmises par les interlocuteurs, analyse et systématisation des résultats	69
7.3	Critères de sélection des entreprises, échantillon et déroulement des entretiens	69
7.3.1	Critères de sélection des entreprises	69
7.3.2	Echantillon	71
7.4	Déroulement des entretiens et réactions des interlocuteurs	71
8	Qualification de l'effectif permanent et modes de satisfaction des besoins en qualifications : situation actuelle et perspectives en vue de la mise à niveau	73
8.1	Modes de satisfaction des besoins en qualifications et activités de formation jusqu'à présent	73
8.1.1	Modes de satisfaction des besoins en qualifications jusqu'à présent	74
8.1.2	Activités de formation jusqu'à présent	75
8.2	Perception de la concurrence et stratégies d'adaptation	76
8.2.1	Perception de la concurrence dans les prochaines années	76
8.2.2	Stratégies d'adaptation	77
8.3	Futurs besoins en qualifications en vue de la mise à niveau	77

8.4	Modes de satisfaction des futurs besoins en qualifications	78
8.4.1	Aperçu général et sectoriel	78
8.4.2	Résultats selon les types d'entreprise	78
8.4.3	Résumé	79
8.5	Satisfaction des besoins en qualifications : comparaison entre le passé et l'avenir	80
9	Les entreprises avec expérience en matière de FPA	81
9.1	Caractéristiques des entreprises interviewées	81
9.2	Motivation d'offrir une FPA	82
9.3	Encadrement et suivi des stagiaires de la FPA par l'entreprise d'accueil	82
9.3.1	Niveaux de formation et acquisition des compétences	82
9.3.2	Taux de terminaison (rendement interne)	82
9.3.3	Taux d'embauchage (rendement externe) et formation au-delà des propres besoins	82
9.3.4	Contrat de formation	83
9.3.5	Responsables de la FPA et lieu de formation	83
9.3.6	Coûts et bénéfices de la FPA	83
9.4	Coordination entre l'entreprise d'accueil et l'EFP	83
9.4.1	Sélection des stagiaires	84
9.4.2	Programmes de formation et participation au découpage	84
9.4.3	Rythme d'alternance	84
9.4.4	Suivi des stagiaires par les EFP	84
9.5	Appréciation de la FPA par les entreprises interviewées	84
9.6	Commentaire à l'égard de l'appréciation de la FPA	84
10	Les entreprises sans expérience en matière de FPA	85
10.1	Caractéristiques des entreprises interviewées	85
10.2	Connaissance et appréciation des différents modes de formation professionnelle initiale	85
10.2.1	Connaissance des différents modes de formation professionnelle initiale	85
10.2.2	Appréciation de la formation résidentielle	86
10.2.3	Appréciation de la FPA	87
10.3	Disposition à dispenser une formation initiale	88
10.3.1	Disposition à dispenser une FPA	88
10.3.2	Disposition à dispenser un apprentissage	89
10.3.3	Raisons évoquées par les entreprises non disposées à la FPA	89
10.3.4	Après combien de temps un stagiaire deviendrait-il productif ?	90
10.4	Aptitude des entreprises à dispenser une FPA	90
11	Appréciation des incitations accordées aux entreprises d'accueil et du rôle des associations professionnelles	91
11.1	Appréciation des incitations accordées aux entreprises formatrices	92
11.2	Propositions pour développer la disposition des entreprises à s'engager dans la FPA	94
11.3	Appréciation du rôle des associations professionnelles dans la formation	95

12	Systématisation des résultats de l'enquête à la lumière du cadre conceptuel	95
12.1	Les facteurs soutenant la disposition des entreprises à participer à la FPA	95
12.1.1	Raisons inhérentes à l'entreprise	95
12.1.2	Responsabilité sociale et macro-économique	97
12.1.3	Raisons inhérentes au système de la formation professionnelle	97
12.2	Les facteurs freinant la disposition des entreprises à participer à la FPA	97
12.2.1	Raisons inhérentes à l'entreprise	97
12.2.2	Conditions macro-économiques défavorables et distorsions des structures d'incitation sur le marché du travail	98
12.2.3	Insuffisances du système de la formation professionnelle et de l'enseignement général	98
12.3	L'aptitude des entreprises à offrir une FPA	99
12.4	Différenciation de la disposition et de l'aptitude des entreprises à offrir une FPA selon le type d'entreprise	99
13	Conclusions et recommandations	100
13.1	Deux remarques concernant l'apprentissage type loi no 12-00	100
13.2	L'élargissement de la FPA à l'échelle nationale : un double défi	101
13.3	Les aspects qualitatifs de l'élargissement de la FPA (l'aptitude à la FPA)	102
13.3.1	Améliorer l'aptitude des entreprises à dispenser une FPA	102
13.3.2	L'autre acteur : les EFP	104
13.3.3	Mieux coordonner les EFP et les entreprises d'accueil	104
13.3.4	Conditions cadres	105
13.4	L'élargissement quantitatif de la FPA (la disposition à participer à la FPA)	105
13.4.1	Actions de sensibilisation et d'information	106
13.4.2	Incitations financières	108
13.4.3	Autres mesures	109
13.5	Avantages et inconvénients des approches qualitative et quantitative et possibilités de les lier	110
Annexes		
I	Morocco at a glance (panorama statistique du Maroc)	115
II	Bref aperçu des secteurs ayant fait l'objet de l'enquête	117
III	Guide d'entretien (entreprises sans expérience en matière de FPA)	125
IV	Guide d'entretien (entreprises avec expérience en matière de FPA)	133
V	Liste des interlocuteurs institutionnels	140
Bibliographie		
143		
Liste des tableaux dans le texte		
2.1	Indicateurs concernant l'évolution des exportations de marchandises totales et industrielles du Maroc, 1980, 1990, 1999	6
2.2	Croissance annuelle réelle de la valeur ajoutée industrielle par habitant au Maroc et en moyenne des pays en développement, 1970-80, 1980-90, 1990-98	7

2.3	L'accord d'association euro-marocain	8
2.4	Classement du Maroc en comparaison d'autres pays concurrents par rapport aux facteurs 'ressources humaines' et 'productivité', 2000	11
2.5	Tableau synoptique des projets et des secteurs devant être réformés ou restructurés dans le cadre du Programme de Mise à Niveau de l'Entreprise Marocaine (état d'avancement en 1999)	12
3.1	Caractéristiques de différents modèles de systèmes de formation professionnelle	16
3.2	Conditions de réussite et avantages et inconvénients des différents systèmes de formation professionnelle	17
3.3	Différents concepts de modularisation	28
4.1	Répartition des effectifs en FPA par départements formateurs, 1999/2000	33
4.2	Principales dispositions légales concernant la formation professionnelle alternée (FPA), la formation par apprentissage et la formation professionnelle privée	34
4.3	Système de formation professionnelle et passerelles au Maroc	36
4.4	Nombre de filières selon les niveaux de qualification, 1998/99	37
4.5	Organisation institutionnelle du système de formation professionnelle au Maroc	38
4.6	Caractéristiques des différents modes de formation professionnelle au Maroc	39
4.7	Evolution de la réforme de la formation professionnelle au Maroc	43
4.8	Classification de la FPA et de l'apprentissage selon plusieurs critères	49
4.9	Orientation sur le marché du travail et niveaux de qualification actuels et visés des différents modes de formation professionnelle au Maroc	52
5.1	Comparaison des bénéfices et coûts directs de la formation en entreprise	56
5.2	Eléments des coûts et bénéfices de la formation en entreprise	57
5.3	Organisation de la formation ainsi que disposition et aptitude à former selon le type d'entreprise	60
5.4	Instruments servant à promouvoir l'aptitude et la disposition des entreprises à former	61
6.1	Conditions de l'aptitude de formation dans la FPA et la formation par apprentissage	65
6.2	Obligations des parties contractantes dans la FPA et la formation par apprentissage	66
7.1	Sujets principaux de l'enquête	68
7.2	Critères de sélection des entreprises	70
7.3	Echantillon de l'enquête (répartition des entreprises interrogées selon les critères de sélection)	72
8.1	Modes de satisfaction des besoins en qualifications jusqu'à présent	74
8.2	Modes de satisfaction des besoins en qualifications à l'avenir	79
8.3	Comparaison de la satisfaction des besoins en qualifications jusqu'à présent et à l'avenir	80
9.1	La FPA dans le secteur hôtelier à Agadir	81
10.1	Formation semi-alternée	86
10.2	Connaissance des différents modes de formation par secteur	87
10.3	Disposition à dispenser dorénavant une formation initiale par secteur	89
10.4	Raisons évoquées par les entreprises non disposées à dispenser une FPA	90
11.1	Mesures incitatives accordées aux entreprises formatrices	92
11.2	Connaissance des incitations par les entreprises interrogées	93
12.1	Facteurs soutenant la disposition des entreprises interviewées à offrir une FPA	96
12.2	Facteurs freinant la disposition des entreprises interviewées à offrir une FPA	98

13.1	Formation conjointe : le modèle de l'Institut des Formations du Textile (IFT)	103
13.2	Entreprises à cibler de préférence par les actions de sensibilisation dans les secteurs étudiés	107
13.3	Eléments d'un plan d'action pour sensibiliser les entreprises par rapport à la FPA	108
13.4	Exemples de dépenses de formation remboursables par le biais d'une ristourne sur la TFP	109
13.5	Avantages et inconvénients des stratégies d'élargissement de la FPA à l'échelle nationale privilégiant l'aspect qualitatif ou bien quantitatif	111

Liste des tableaux dans les annexes

A.1.1	Position des IMME dans l'ensemble des industries de transformation, 1999	117
A.1.2	Structure des IMME selon les sous-secteurs, 1999	118
A.1.3	Structure des entreprises des IMME, 1999	118
A.1.4	Structure de qualification des IMME, 1999	119
A.2.1	Position des industries du textile et de l'habillement dans l'ensemble des industries de transformation, 1999	119
A.2.2	Structure des industries du textile et de l'habillement selon les sous-secteurs, 1999	120
A.2.3	Structure des entreprises des industries du textile et de l'habillement, 1999	120
A.2.4	Structure de qualification des industries du textile et de l'habillement, 1999	121
A.3.1	Structure des organisations dans le secteur du tourisme	124

Abréviations

AF	Année fondamentale
AGEF	Association de Gestionnaires et Formateurs de Personnel
AIH	Association(s) de l'industrie hôtelière
AMICA	Association Marocaine pour l'Industrie et le Commerce de l'Automobile
AMITH	Association Marocaine des Industries du Textile et de l'Habillement
AMP	Association Marocaine de Plasturgie
ANAPEC	Agence Nationale de Promotion de l'Emploi et des Compétences
ARIH	Association(s) régionale(s) de l'industrie hôtelière
AS	Année secondaire
ATT	Admission en transit temporaire
BAD	Banque Africaine de Développement
BMZ	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (Ministère Fédéral de la Coopération Economique et du Développement)
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung (Ministère Fédéral de l'Education et de la Recherche)
BMBW	Bundesministerium für Bildung und Wissenschaft (Ministère Fédéral de l'Education et des Sciences)
CCI	Chambre de commerce et d'industrie
CCISA	Chambre de Commerce, d'Industrie et de Services d'Agadir
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CFA	Centre de formation par apprentissage
CGEM	Confédération Générale des Entreprises du Maroc
CIOPE	Centre d'Information et d'Orientation pour l'Emploi
CNFP	Commission Nationale de la Formation Professionnelle
CNMN	Comité National de Mise à Niveau
CNSS	Caisse Nationale de Sécurité Sociale
CQP	Centre de qualification professionnelle
CP	Conseil de Perfectionnement
CPFP	Commission Provinciale de la Formation Professionnelle
CRFTF	Centre de Ressources & de Formation des Tuteurs et Formateurs
CSF	Contrats Spéciaux de Formation
CTS	Comité technique de suivi
DFP	Département de la Formation Professionnelle
Dh	Dirham
DRH	Directeur des ressources humaines

DSE	Deutsche Stiftung für internationale Entwicklung (Fondation Allemande pour le Développement International)
EFP	Etablissement de formation professionnelle
ESITH	Ecole Supérieure des Industries du Textile et de l'Habillement
FCCISM	Fédération des Chambres de Commerce, d'Industrie et de Services du Maroc
FES	Friedrich-Ebert-Stiftung
FIMME	Fédération des Industries Métallurgiques, Mécaniques, Electriques et Electroniques
FNIH	Fédération Nationale de l'Industrie Hôtelière
FPA	Formation professionnelle alternée
GIAC	Groupement Interprofessionnel d'Aide au Conseil
GRIT	Groupement(s) régional(aux) des industries du tourisme
GTZ	Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (Société Allemande de la Coopération Technique)
IAD	Institut Allemand de Développement
IFT	Institut des Formations du Textile
ILO	International Labour Organization
IMF	International Monetary Fund
IMME	Industries métallurgiques, mécaniques, électriques et électroniques
ISIHR	Institut Supérieur d'Industrie Hôtelière et de Restauration
ISTA-IE	Institut Supérieur de Technologie Appliquée Inter-Entreprises
ISTA-HR	Institut Supérieur de Technologie Appliquée – Hôtellerie/Restauration
ISTHT	Institut Spécialisé des Techniques Appliquées Hôtelières et Touristiques
ITH	Institut des Techniques de l'Habillement
ITHT	Institut de Technologie Hôtelière et Touristique
KAS	Konrad-Adenauer-Stiftung
MCI	Ministère de l'Industrie, du Commerce, de l'Energie et des Mines
MDSSEFP	Ministère du Développement Social, de la Solidarité, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle
MEFPDSS	Ministère de l'Emploi, de la Formation Professionnelle, du Développement Social et de la Solidarité
MICA	Ministère de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat
OECD	Organization for Economic Cooperation and Development
OFPPT	Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail
ONG	Organisation(s) non-gouvernementale(s)
PDG	Président-directeur général
PIB	Produit interne brut
PME	Petites et moyennes entreprises

RAM	Royal Air Maroc
OCIEM	Observatoire de la Compétitivité Internationale de l'Economie Marocaine
SMIG	Salaire minimum inter-professionnel garanti
TFP	Taxe de formation professionnelle
UGEFA	Unité de Gestion d'Elargissement de la Formation Professionnelle Alternée
UMT	Union Marocaine du Travail
UNDP	United Nations Development Programme
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
UNEVOC	International Project on Technical and Vocational Education of the UNESCO
UNIDO	United Nations Industrial Development Organization

Résumé

I Introduction

1 Point de départ, centre, questions-clés, objectif, adressés et structure de l'étude

[1] Le Maroc devra faire de grands efforts de mise à niveau dans les années à venir pour augmenter sa compétitivité internationale s'il veut profiter de la zone de libre-échange avec l'UE, qui sera établie jusqu'à 2012, et réaliser le potentiel de croissance toujours sous-exploité dans le secteur du tourisme. Une condition de réussite importante à cet égard consiste à améliorer la qualification de la main d'œuvre.

[2] Etant donné que le système traditionnel de la formation professionnelle, qui est hautement scolarisé, n'est en mesure de satisfaire ni les besoins en qualifications des entreprises ni la demande sociale en places de formation, le gouvernement marocain s'efforce de réformer la formation professionnelle pour la rendre plus performante.

[3] Un élément stratégique de la réforme est l'implication croissante des entreprises dans la formation pour mieux l'articuler avec le milieu professionnel et favoriser l'insertion des jeunes dans le monde du travail. A cet effet, le gouvernement a conçu deux nouveaux modes de formation qu'il désire élargir à l'échelle nationale et dont le développement est soutenu par plusieurs projets de la coopération technique maroco-allemande :

- la *formation professionnelle alternée* (FPA), qui répond en premier lieu au défi de la mise à niveau en essayant d'améliorer la qualification aux niveaux d'ouvrier qualifié et de technicien (spécialisé),
- *l'apprentissage*, qui est plutôt une réponse au grand problème social des jeunes déscolarisés visant à faciliter leur insertion dans le marché du travail.

[4] La mise en œuvre de la FPA et de l'apprentissage dépend essentiellement de la participation active des entreprises, qui leur demande de nouvelles responsabilités sur le plan financier, péda-

gogique, de l'organisation de la formation et de la coordination avec les établissements de formation professionnelle (EFP). Par conséquent, en vue de l'élargissement souhaité des deux modes de formation à l'échelle nationale, ce sont la *disposition* et *l'aptitude* des entreprises à s'y engager et la promotion de ces deux aspects qui sont d'une importance capitale.

[5] La présente étude a pour but d'analyser, sur la base d'une enquête menée auprès d'un échantillon d'entreprises, les facteurs déterminant la disposition et l'aptitude des entreprises à s'engager dans la formation professionnelle pour en tirer des conclusions par rapport à la promotion des deux aspects.

[6] L'étude se concentre sur la FPA puisque le cadre de référence est la mise à niveau. Quant à l'apprentissage, où il n'y a d'ailleurs pas encore beaucoup d'expériences pratiques dans les secteurs qui font l'objet de l'étude, l'enquête l'a considéré pour autant qu'il joue un rôle dans la mise à niveau des entreprises et influence leur disposition à s'engager dans la FPA.

[7] L'étude s'adresse à tous ceux qui s'engagent dans la formation professionnelle au Maroc, notamment aux acteurs publics et privés marocains et aux institutions de la coopération allemande au développement soutenant la réforme de la formation professionnelle au Maroc.

[8] Le présent rapport consiste en cinq parties :

- La **partie I** (chapitres 1 et 2) sert d'introduction expliquant l'étude et son point de départ, c'est-à-dire le défi de la mise à niveau pour l'économie marocaine.
- La **partie II** (chapitres 3 et 4) se rapporte au plan des systèmes de formation professionnelle. Suivant une comparaison de différents systèmes existant au niveau international, elle présente et apprécie la structure et la réforme de la formation professionnelle au Maroc.
- La **partie III** (chapitres 5 et 6) concerne le plan des entreprises en tant qu'acteurs dans la formation professionnelle. Après une analyse générale des facteurs d'influence et des pos-

sibilités de promotion de la disposition et de l'aptitude des entreprises à s'engager dans la formation professionnelle, cette partie décrit les conditions cadres créées au Maroc pour les entreprises formatrices.

- La **partie IV** (chapitres 7 - 11) est consacrée à l'approche méthodologique et à la présentation détaillée des résultats de l'enquête empirique.
- La **partie V** (chapitres 12 et 13) systématise les résultats de l'enquête à la lumière du cadre conceptuel et présente les conclusions et recommandations résultant de l'enquête.

2 L'économie marocaine face au défi de la mise à niveau et le rôle de la formation professionnelle

[9] Dans les années 1990, la performance économique du Maroc a été peu satisfaisante à plusieurs égards :

- La faible croissance économique (2,2 % par an et largement inférieure à celle de presque tous les pays de la région) s'est située seulement légèrement au-dessus de la croissance démographique (1,8 % par an) et bien au-dessous de la croissance de la population en âge de travailler (3,6 % par an). Le chômage urbain a augmenté aussi bien que le taux de pauvreté.
- Malgré l'augmentation des exportations industrielles, leur part dans les exportations industrielles mondiales et notamment celles des pays à revenu intermédiaire a diminué, indiquant une perte de compétitivité de l'industrie marocaine par rapport aux pays concurrents. Ce résultat s'explique surtout par l'appréciation réelle effective du Dirham et la faible croissance de la productivité de l'industrie marocaine dans les années 1990.
- Le Maroc jouit d'un potentiel touristique extraordinaire, qui est toutefois largement sous-exploité. Les recettes du Maroc en matière de tourisme (5,6 % du PIB en 1999) restent nettement au-dessous de la moyenne internationale (10 %) ; la part marocaine dans les recettes

touristiques mondiales a même diminué depuis 1985.

[10] En raison de l'accord de libre-échange euro-marocain, le Maroc devra libéraliser ses importations en provenance de l'UE, ce qui augmentera la pression de concurrence pour les entreprises orientées sur le marché national et bénéficiant toujours d'une protection douanière vigoureuse. A l'opposé, la zone de libre-échange n'offre guère de possibilités nouvelles à l'industrie exportatrice marocaine puisque celle-ci dispose déjà dans tous les secteurs pertinents d'un accès préférentiel au marché de l'UE. Les exportateurs marocains devront se préparer cependant à une concurrence plus forte sur le marché européen principalement en raison de l'expiration de l'accord multi-fibre et de l'élargissement prochain de l'UE.

[11] La faible qualification de la main d'œuvre constitue un obstacle majeur à la compétitivité internationale d'un grand nombre d'entreprises marocaines. La moitié de la population adulte du Maroc est toujours analphabète. Une analyse comparative des facteurs 'ressources humaines' et 'productivité' en tant qu'éléments de la compétitivité internationale révèle des résultats faibles pour le Maroc en comparaison de beaucoup de pays concurrents.

[12] Pour devenir ou rester compétitives à l'horizon de 2012, la plupart des entreprises marocaines seront obligées d'innover leurs produits, leurs processus de production et/ou leurs modes d'organisation et de gestion, ce qui leur exigera des efforts considérables en matière de ressources humaines. Aussi la formation professionnelle aura-t-elle le rôle important dans la mise à niveau de mieux satisfaire les besoins croissants en compétences des entreprises.

[13] Le Programme de Mise à Niveau de l'Entreprise Marocaine a été conçu par les responsables marocains pour préparer les entreprises à la zone de libre-échange avec l'UE. La réforme de la formation professionnelle occupe une place importante dans ce programme bien qu'elle ait déjà démarré plus tôt. En fait, 4 des 24 projets du programme relèvent de la formation professionnelle.

Tout en semblant bien avancés, leur succès dépend aussi du progrès d'autres projets du Programme de Mise à Niveau (tels que la réforme du système éducatif, le renforcement des associations professionnelles ou le développement de centres d'études et de diagnostics d'entreprise). Il est donc important de capter les complémentarités existant entre la réforme de la formation professionnelle et les autres domaines du programme.

II Plan des systèmes de la formation professionnelle

3 Cadre conceptuel : typologie de systèmes de formation professionnelle, tendances et débats internationaux et types de financement

[14] Dans un système de formation professionnelle, les acteurs sont d'une part les demandeurs et d'autre part les prestataires de la formation. Côté demandeurs, on distingue la demande économique (les entreprises) et la demande sociale (les jeunes). Les prestataires de la formation professionnelle sont les institutions responsables de la conception, du financement, de la réglementation et de la mise en œuvre de la formation. La coopération de ces acteurs est déterminée par le type de réglementation de la formation professionnelle.

[15] Ces types de réglementation peuvent être la planification par l'Etat, le marché ou la tradition, auxquels correspondent le modèle scolaire et le modèle du marché de la formation professionnelle ainsi que l'apprentissage traditionnel. Il existe en outre de divers modèles coopératifs qui suivent le type de réglementation du marché régularisé par l'Etat (alternance de type française ; modèle dual allemand qui incarne le mieux le caractère coopératif ; modèle latino-américain).

[16] Les avantages et inconvénients des différents systèmes de formation professionnelle peuvent se résumer de la manière suivante :

- Le *modèle scolaire* permet certes de tenir le plus compte de la demande sociale de formation professionnelle, mais il implique toutefois

des coûts élevés pour l'Etat et ne correspond souvent pas à la demande de l'économie.

- A l'opposé, la formation dans le *modèle du marché* s'oriente directement sur les besoins des entreprises formatrices ; il s'agit toutefois souvent plus d'une formation spécifique à l'entreprise que d'une formation caractéristique de la profession ou du métier, qui peut en outre ne pas couvrir la demande sociale en postes de formation.
- *L'apprentissage traditionnel*, que l'on trouve encore dans de nombreux pays en voie de développement, offre aux jeunes des couches sociales défavorisées la chance de suivre une formation pratique et leur ouvre souvent la voie vers une activité autonome dans le secteur informel. Ses inconvénients sont cependant l'incitation relativement faible à des innovations technologiques et la forte dépendance de l'apprenti vis-à-vis du maître avec le risque d'exploitation que cela implique.

[17] Les *systèmes coopératifs* sont moins chers pour l'Etat et moins éloignés de la pratique que le modèle scolaire. Ils offrent, grâce à l'orientation sur le profil d'une profession ou d'un métier et grâce à la combinaison d'une formation professionnelle théorique et pratique, la chance d'une formation de qualité qui encourage le transfert des connaissances entre les entreprises et la mobilité des personnes formées.

[18] Les conditions de réussite des systèmes coopératifs sont toutefois élevées. Ceci ne s'applique pas uniquement à la concertation nécessaire entre les lieux de formation (l'entreprise et l'école professionnelle), mais également à la coopération complexe entre l'Etat, les entreprises et les partenaires sociaux à différents niveaux (planification et organisation de la formation, détermination des profils des professions ou des métiers et des matières de formation, mise en œuvre de la formation, financement).

[19] Pour répondre aux défis de la mondialisation, de nombreux pays s'efforcent de réformer leurs systèmes de formation professionnelle. A cet effet, il tentent d'améliorer la qualité, la capacité

d'ajustement et l'efficacité sur le plan des coûts ainsi que la capacité d'intégration sociale de leurs systèmes de formation professionnelle. Sur le plan international, on observe huit tendances :

- (i) orientation vers des modèles coopératifs,
- (ii) diversification et/ou décentralisation des prestataires de formation,
- (iii) formation continue renforcée,
- (iv) plus de qualifications-clés et non pas uniquement des connaissances spécialisées,
- (v) modularisation de la formation,
- (vi) exigences croissantes par rapport à l'enseignement général,
- (vii) articulation plus étroite entre la formation professionnelle et le système d'enseignement général,
- (viii) formations complémentaires à titre de compensation sociale proposées par l'Etat.

Les tendances (i), (iii), (iv) et éventuellement (ii) et (v) exigent un plus fort engagement des entreprises dans la formation professionnelle, ce qui n'est pas nécessairement le cas pour les autres tendances.

[20] Parmi les différents modèles de formation professionnelle, il existe des types de financement très divers. Dans de nombreux pays dans lesquels l'Etat était auparavant seul responsable du financement, les entreprises sont de plus en plus impliquées dans le financement. Ceci permet de mieux satisfaire les besoins en formation du marché et d'augmenter la capacité d'accueil du système de formation professionnelle.

4 Le système et la réforme de la formation professionnelle au Maroc

[21] La formation professionnelle initiale au Maroc se caractérise d'une part par une forte scolarisation et d'autre part par une multitude de réformes. La plupart des apprenants se trouvent encore dans la formation résidentielle, qui se déroule dans des établissements de formation publics ou privés. Elle dure entre deux et trois ans et est

sanctionnée par des diplômés d'ouvrier spécialisé, d'ouvrier qualifié, de technicien et de technicien spécialisé.

[22] La responsabilité politique de la formation professionnelle incombe au Ministère de l'Emploi, de la Formation Professionnelle, du Développement Social et de la Solidarité. L'Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail (OFPPT) est le principal opérateur public de la formation étant responsable de 40 % du total des apprenants. En plus, il y a plusieurs ministères techniques tels que le Ministère du Tourisme et le Ministère des Pêches Maritimes qui gèrent leurs propres établissements de formation. Le financement de la formation professionnelle est assuré en premier lieu par le budget de l'Etat et la taxe de formation professionnelle (TFP), que toutes les entreprises doivent verser ; elle s'élève à 1,6 % de la masse salariale et est affectée à l'OFPPT.

[23] Le système de formation professionnelle actuel présente des défaillances sur le plan qualitatif et quantitatif. Ainsi, le besoin des entreprises en main-d'œuvre qualifiée ne peut pas être satisfait et la formation n'offre souvent pas une qualification suffisante pour une embauche. En outre, la demande sociale de formation dépasse largement les postes de formation disponibles. Ceci est essentiellement dû aux raisons suivantes : (i) la prédominance du système scolaire et ses inconvénients immanents, à savoir le manque de pratique et la capacité d'accueil restreinte, (ii) l'hétérogénéité des programmes de formation, (iii) la faible implication des entreprises dans l'aménagement de la formation, (iv) l'articulation insuffisante du marché du travail et du système de formation professionnelle.

[24] La réforme de la formation professionnelle marocaine s'est réalisée jusqu'à présent en deux grandes étapes qui se recouvrent partiellement. La première étape a été mise en route en 1984 alors que la seconde étape a démarré en 1999. Les réformes réalisées ou initiées depuis les années 1980 ont quatre composantes principales :

- réformes institutionnelles (création d'organes de concertation afin de mieux impliquer les différents acteurs dans le système de forma-

tion professionnelle ; restructuration prévue de ces organes) ;

- réformes juridiques (lois sur la formation professionnelle privée, la FPA et l'apprentissage ; une loi sur la formation en cours d'emploi et un statut général de la formation professionnelle sont prévus) ;
- développement de deux nouveaux modes de formation initiale (FPA et apprentissage) et, après plusieurs projets pilotes, décision de les élargir à plus large échelle ;
- amélioration de la qualité de la formation (révision des programmes de formation ; formation de formateurs et tuteurs ; ajustement des matières de formation selon l'approche par compétence, c'est-à-dire orientation sur les compétences requises sur le lieu de travail).

[25] La réforme a deux objectifs essentiels : (i) satisfaire les besoins en qualifications des entreprises pour améliorer leur compétitivité et (ii) répondre aux besoins des populations pour favoriser leur insertion dans la vie active et assurer leur promotion socioprofessionnelle. A cet effet, la réforme vise à faire bénéficier de la FPA 14.000 stagiaires dans le secteur public en 2004/5 par rapport à 9.600 en 1999/2000 et de l'apprentissage 40.000 personnes à l'horizon de 2004 (60.000 en 2009) par rapport à 5.000 actuellement.

[26] Par rapport aux modèles de formation professionnelle présentés au chapitre 3, il s'avère que la FPA présente actuellement des éléments de l'alternance française et du modèle dual, tandis que l'apprentissage ne peut pas encore être classifié de manière claire. L'idée visée par ces deux systèmes de formation est toutefois un modèle coopératif dans lequel l'Etat et les entreprises coopèrent. La réforme de la formation professionnelle marocaine reflète dans une mesure plus ou moins grande toutes les tendances internationales évoquées. Les mesures de réforme visent notamment une plus forte orientation sur le marché du travail dans tous les domaines de la formation, la FPA et l'apprentissage répondant clairement à cet objectif.

III Plan des entreprises en tant qu'acteurs dans la formation professionnelle

5 Cadre conceptuel : facteurs d'influence et possibilités de promotion de l'aptitude et de la disposition des entreprises à former

[27] Les systèmes de formation professionnelle coopératifs reposent essentiellement sur l'aptitude et la disposition des entreprises à former. Pour être aptes à former, elles doivent remplir des conditions minimums concernant le financement, le contenu de la formation, la mise en œuvre de la formation et la qualification des tuteurs.

[28] La disposition d'une entreprise à former est déterminée en premier lieu par un raisonnement en termes de coût-bénéfice, mais elle peut aussi résulter d'une responsabilité économique ou sociale. Quant aux bénéfices de la formation, il convient de ne pas tenir compte uniquement des bénéfices directs (contribution productive des apprenants) mais aussi des bénéfices indirects résultant de l'économie de coûts lorsqu'une entreprise ne forme pas elle-même mais embauche une main-d'œuvre spécialisée sur le marché du travail.

[29] Concernant les raisons qui entravent la disposition des entreprises à former, il y en a trois : (i) raisons internes à l'entreprise (aptitude de formation insuffisante, raisonnement à court terme des entreprises, risque de voir partir la main-d'œuvre formée après la fin de la formation), (ii) conditions cadres défavorables de l'économie nationale (conjuncture défavorable, distorsions des structures d'incitation sur le marché du travail), (iii) défaillances du système de formation professionnelle et du système d'enseignement général (implication insuffisante des entreprises dans les décisions, manque de candidats appropriés).

[30] Plusieurs recherches sur le comportement de formation des entreprises ont montré que l'aptitude et la disposition à former varient selon la taille des entreprises, le type de production (production en masse, fabrication par pièce), la technologie utilisée dans les entreprises (technologie

avancée ou simple) et le débouché de la production (marché local ou international).

[31] Les mesures susceptibles de promouvoir l'aptitude et la disposition des entreprises à former sont des incitations financières, l'assistance technique, l'implication des entreprises dans les processus de décision du système de formation professionnelle, des mesures de sensibilisation et des dispositions légales appropriées. Le choix des mesures de promotion doit tenir compte des données spécifiques de chaque pays.

6 Conditions cadres pour les entreprises marocaines s'engageant dans la formation professionnelle.

[32] Les conditions cadres pour les entreprises formatrices au Maroc comprennent : (i) les dispositions concernant l'aptitude de formation, (ii) les obligations des entreprises d'accueil, des apprenants et des EFP ainsi que les relations contractuelles entre les trois, (iii) différents instruments destinés à promouvoir la disposition et l'aptitude des entreprises à former.

[33] Les critères d'aptitude de formation fixés dans les lois sur la FPA et sur l'apprentissage ne sont pas spécifiés de manière très précise de sorte qu'ils ont plutôt un caractère général et n'exigent pas énormément des entreprises, surtout en ce qui concerne l'apprentissage. Cela devrait faciliter à des entreprises intéressées l'engagement dans ces nouveaux modes de formation.

[34] La relation de formation alternée ou par apprentissage est régie par un contrat entre le chef d'entreprise et le stagiaire ou l'apprenti (ou son tuteur légal). Ce contrat doit être déposé auprès de l'EFP ou le centre de formation par apprentissage et agréé dans les conditions fixées par l'administration. Bien que plus de la moitié de la durée de la FPA se déroule en entreprise, les stagiaires en FPA ont un statut scolaire. C'est l'EFP à qui incombe la sélection des candidats et qui établit dans la plupart des cas le contact entre les candidats sélectionnés et les entreprises formatrices.

[35] Les instruments appliqués pour promouvoir la disposition et l'aptitude des entreprises à former sont notamment des incitations fiscales et financières indirectes, l'information des entreprises formatrices, la formation de tuteurs et l'assistance pédagogique. Contrairement à d'autres pays, le Maroc n'utilise pas la taxe de formation professionnelle comme mécanisme pour rembourser une partie ou la totalité des dépenses de formation aux entreprises s'engageant dans la formation initiale. Jusqu'à présent, seules les dépenses engagées pour la formation continue peuvent être remboursées. Toutefois, les entreprises de l'artisanat accueillant des apprentis peuvent bénéficier d'une subvention directe.

IV Approche méthodologique et résultats de l'enquête

7 Groupes cibles, sujets principaux, approche méthodologique et déroulement de l'enquête

[36] L'étude empirique a pris la forme d'une enquête menée auprès d'un échantillon de 81 entreprises, complétée par des entretiens avec 35 institutions publiques et privées. Pour les interviews au niveau des entreprises, l'équipe de l'IAD a utilisé des guides d'entretien à questions ouvertes ou semi-ouvertes, structurées en fonction des sujets mentionnés ci-après. Les entretiens avec les interlocuteurs institutionnels avaient pour but de compléter les informations obtenues des entreprises.

[37] L'enquête a abordé les sujets suivants :

- qualification de l'effectif permanent et modes de satisfaction des besoins en qualifications : situation actuelle et perspectives en vue de la mise à niveau,
- activités actuelles de formation et appréciation des différents modes de formation professionnelle initiale existant au Maroc,
- disposition et aptitude des entreprises *sans* expérience en matière de FPA à s'y engager,
- appréciation de la FPA par les entreprises s'y étant déjà engagées,

- appréciation des incitations accordées aux entreprises formatrices et du rôle des associations professionnelles dans la formation professionnelle.

[38] L'échantillon a été conçu en fonction de plusieurs critères. Le premier s'est rapporté au choix des secteurs. L'enquête a été effectuée dans trois secteurs proposés par le DFP en vertu de l'importance qui leur est attribuée dans le contexte de la mise à niveau et de l'élargissement de la FPA : les industries du textile et de l'habillement (27 entreprises dans le Grand-Casablanca et à Tanger), les industries métallurgiques, mécaniques, électriques et électroniques (IMME ; 28 entreprises dans le Grand-Casablanca) et le tourisme (26 hôtels à Agadir et Marrakech). Le deuxième critère était celui de l'existence (ou non) d'expérience en matière de FPA. L'équipe de l'IAD a interviewé 50 entreprises *sans* expérience en matière de FPA et 31 entreprises *avec* expérience en FPA.

[39] En composant l'échantillon et en analysant les résultats de l'enquête, l'équipe a considéré quatre critères supplémentaires dont l'hypothèse (selon le chapitre 5) est qu'ils influencent l'organisation de la formation au sein des entreprises ainsi que leur disposition et leur aptitude à s'engager dans la formation professionnelle : (i) la taille des entreprises (petites, moyennes, grandes) ou bien le nombre d'étoiles dans l'hôtellerie, (ii) le débouché de la production (marché local ou étranger ; provenance des hôtes dans l'hôtellerie), (iii) la structure de capital (majoritairement marocain ou étranger), (iv) le type de production (en masse, en petites séries ou de pièces individuelles). Vu ces différents critères et le nombre limité des entreprises qu'on a pu interviewer dans l'espace de temps disponible, l'échantillon n'est pas représentatif du tissu industriel marocain.

[40] L'analyse et l'évaluation des résultats de l'enquête se sont déroulées en trois étapes principales : (i) recensement et détermination de la fréquence d'occurrence des réponses des différents interlocuteurs selon les sujets de l'enquête et les critères susmentionnés (voir les chapitres 8 - 11 se rapportant à cette étape), (ii) systématisation des

résultats à la lumière du cadre conceptuel présenté dans le chapitre 5 (faisant l'objet du chapitre 12), (iii) élaboration des conclusions à l'égard de la promotion de la disposition et de l'aptitude des entreprises à s'engager dans la FPA (chapitre 13).

8 Qualification de l'effectif permanent et modes de satisfaction des besoins en qualifications : situation actuelle et perspectives en vue de la mise à niveau

[41] Jusqu'à présent, les 81 entreprises interviewées ont satisfait leurs besoins en qualifications surtout comme suit (les interlocuteurs pouvaient indiquer plusieurs modes) : formation de main d'œuvre non-qualifiée sur le tas (66 mentions), recrutement de main d'œuvre qualifiée sur le marché du travail (59), embauche de lauréats de la formation résidentielle (55) et formation continue (49). Ce résultat est presque similaire dans les trois secteurs examinés.

[42] Quant aux différents types d'entreprise, un résultat commun est le recrutement fréquent de main d'œuvre qualifié sur le marché du travail. Ce constat mis à part, ce sont les petites entreprises, les entreprises marocaines, celles produisant pour le marché local ainsi que les entreprises sans expérience en matière de FPA qui avaient une claire préférence pour la formation sur le tas. En revanche, les entreprises étrangères, les grandes et celles avec expérience en matière de FPA ont souvent recruté des lauréats de la formation professionnelle ; elles se sont engagées dans la formation continue et ont exploité, de façon plus intensive, différents modes de recrutement.

[43] Beaucoup d'entreprises réalisent déjà des activités de formation. Les entreprises sans expérience en matière de FPA, les petites entreprises, les entreprises marocaines ainsi que les entreprises textiles et de l'habillement forment leur personnel principalement sur le tas, tandis que les entreprises avec expérience en matière de FPA, celles des IMME ainsi que les grandes entreprises s'investissent surtout dans la formation continue. Quant aux stages, ils sont moins souvent dispensés par les petites entreprises, mais constituent une

activité de formation très fréquente dans les autres catégories et types d'entreprise et sont appréciés tout particulièrement dans l'hôtellerie.

[44] La plupart des entreprises (surtout celles avec expérience en matière de FPA) s'attendent à un accroissement de la concurrence sur le marché local et sur le marché mondial. Pour affronter cette concurrence, elles envisagent d'améliorer la qualité des produits et des services après-vente, de changer la gamme des produits et, particulièrement dans les IMME, de rationaliser le processus de production. La mise en œuvre de ces mesures augmentera les besoins en qualifications.

[45] Par conséquent, les entreprises interviewées ont affirmé un besoin croissant en personnel qualifié dans l'administration aussi bien que dans la production. Les entreprises avec expérience en matière de FPA prévoient un besoin notamment aux niveaux de techniciens, de techniciens spécialisés et de cadres, tandis que les entreprises sans expérience en FPA le constatent surtout aux niveaux d'ouvriers spécialisés et qualifiés.

[46] Pour l'avenir, les 81 entreprises interviewées envisagent de satisfaire leurs besoins en personnel qualifié comme suit (plusieurs mentions ayant été possibles) : formation continue (64), recrutement de main d'oeuvre qualifiée sur le marché du travail (52), embauche de lauréats de la FPA (46), embauche de lauréats de la formation professionnelle résidentielle (44) et formation sur le tas (28).

[47] Par rapport au passé, il en ressort une importance croissante de la formation continue (surtout dans les IMME et l'hôtellerie) et de l'embauche de lauréats de la FPA et une importance décroissante de la formation sur le tas (excepté le secteur de l'habillement) et de l'embauche de lauréats de la formation résidentielle. Ceci indique une plus grande appréciation de la FPA. Les moyennes et grandes entreprises et les entreprises étrangères envisagent surtout une formation professionnelle initiale et une formation continue, tandis que la formation sur le tas ne restera importante que pour les petites entreprises.

9 Les entreprises avec expérience en matière de FPA

[48] Les entreprises interrogées ayant une expérience en matière de FPA sont en majorité des grandes ou moyennes entreprises avec un effectif de plus de 50 employés (20 sur 21 entreprises). Dans le secteur hôtelier, 9 sur 10 hôtels avec des expériences en matière de FPA sont des établissements à 4 ou 5 étoiles. La durée moyenne d'expérience en matière de FPA des entreprises interviewées était de 4,2 ans.

[49] Les entreprises ont justifié leur décision d'offrir une FPA en premier lieu par la demande des EFP de former des stagiaires et en second lieu par leurs futurs besoins en main d'œuvre qualifiée. En troisième lieu, quelques entreprises ont considéré la formation comme un devoir national.

[50] Quant aux coûts et bénéfices de la FPA, presque la totalité des entreprises est convaincue que les stagiaires deviennent productifs avant la fin de leur formation ; deux tiers les croient déjà rentables pendant leur formation. Ce résultat est important pour la sensibilisation d'autres entreprises qui n'offrent pas encore une FPA.

[51] Les *expériences et résultats positifs* selon les interlocuteurs se résument comme suit :

- La plupart des interlocuteurs se sont exprimés d'une façon positive sur le niveau de qualification des lauréats de la FPA.
- Presque la totalité des entreprises interrogées a déclaré être prête à poursuivre la FPA.
- Le taux de terminaison (la part des stagiaires qui terminent la FPA) est très élevé dans tous les secteurs examinés (92 %) ce qui peut être valorisé comme un très bon résultat sur le plan quantitatif. En revanche, le taux d'embauche des stagiaires par l'entreprise d'accueil est plutôt faible (44 %). Ce résultat ne doit pas forcément être négatif. Le taux d'embauche montre également que deux tiers des entreprises interrogées offrent une formation au-delà de leurs propres besoins (dans les secteurs des IMME et de l'hôtellerie). Comme motifs favorisant la formation au-delà des

propres besoins, les entreprises ont cité la satisfaction de la demande du secteur en main d'œuvre qualifiée, des raisons inhérentes à l'entreprise (possibilité de sélectionner les meilleurs lauréats pour l'embauche) et une responsabilité sociale à l'égard des jeunes.

- La plupart des entreprises sont satisfaites du mode de sélection des stagiaires et du rythme d'alternance.

[52] Par contre, les interlocuteurs ont également révélé quelques *insuffisances* importantes :

- Environ un tiers des entreprises interrogées sont d'avis que les stagiaires ne peuvent pas acquérir à l'entreprise toutes les compétences prévues dans les programmes de formation. D'une part, la préparation des stagiaires par les EFP est jugée insuffisante, d'autre part, les entreprises ne sont pas aptes à transmettre ces compétences (manque de tuteurs qualifiés, entreprises trop spécialisées). Pour compenser ce défaut, quelques EFP essaient de placer les stagiaires dans une autre entreprise d'accueil plus apte à leur transmettre les compétences requises. Cependant, il n'y a pas encore de formation conjointe systématique en cas de participation à la FPA d'entreprises trop spécialisées.
- La plupart des entreprises ont jugé le suivi des stagiaires par les EFP insuffisant (absence ou mauvaise fréquence des visites, manque de communication entre les formateurs et tuteurs, manque d'expérience et de motivation de la part des formateurs).
- Seulement la moitié des entreprises interrogées a été d'avis que les programmes de formation correspondaient à leurs besoins spécifiques (manque de filières, pas assez de spécialisation au cours de la formation dans le secteur du textile et de l'habillement, enseignement de langues insuffisant dans le secteur hôtelier), ce qui pourrait s'expliquer par le fait que seulement une minorité des entreprises interrogées a participé au découpage des programmes de formation.

[53] On peut constater une divergence importante entre les jugements positifs et négatifs des entreprises ayant une expérience en FPA. Cette divergence semble démontrer que la FPA constitue pour les entreprises engagées un vrai progrès bien que les conditions de qualité de la FPA ne soient pas toujours remplies.

10 Les entreprises *sans* expérience en matière de FPA

[54] La majorité des entreprises interviewées sans expériences en FPA appartient au groupe des petites et moyennes entreprises industrielles (effectif < 200) respectivement aux hôtels à 1 - 3 étoiles.

[55] L'enquête a révélé qu'il existe encore de nombreux déficits d'information auprès des entreprises en ce qui concerne la FPA et l'apprentissage. Moins d'un quart des entreprises interviewées connaissent la FPA, tandis que l'apprentissage est presque inconnu. La formation résidentielle est connue par environ 80 % des entreprises interviewées. Dans l'hôtellerie, la formation résidentielle est plus connue que dans les deux autres secteurs. Elle est particulièrement ignorée par les petites entreprises.

[56] En ce qui concerne l'appréciation des différents modes de formation, la formation résidentielle a été considérée par la plupart des interlocuteurs comme bonne ou moyenne. Seul le savoir-faire des lauréats a été évalué comme faible à moyen. Quant à la FPA, toutes les entreprises ayant déjà de l'expérience avec des lauréats de ce mode l'ont jugée supérieure à la formation résidentielle. Même les entreprises qui ne connaissent pas la FPA se sont spontanément prononcées très positivement sur l'idée de l'alternance.

[57] 60 % des entreprises interviewées ont fait savoir qu'elles seraient prêtes à dispenser dorénavant une FPA. L'accord a été le plus élevé dans l'hôtellerie et le plus faible dans les IMME. Cette disposition augmente avec la taille de l'entreprise. Aussi, la disposition à dispenser une FPA est plus élevée parmi les entreprises exportatrices, parmi les entreprises étrangères et parmi les entreprises à

production standardisée en masse. En outre, on a pu constater un rapport positif entre la disposition à une FPA et des expériences déjà faites avec des stagiaires de la formation résidentielle.

[58] Quant à l'apprentissage, seulement 40 % des entreprises interviewées peuvent envisager de le dispenser. Il est remarquable que cette disposition est très forte dans les industries du textile et de l'habillement et tout particulièrement dans l'hôtellerie. Cela est surprenant parce que l'apprentissage a été conçu en premier lieu pour les petites entreprises artisanales.

[59] Les entreprises non disposées à la FPA ont évoqué surtout des raisons inhérentes à l'entreprise, l'argument principal étant le manque d'aptitude de formation (p. ex. le manque de tuteurs ou le fait d'être trop spécialisée). Des réflexions concernant les coûts de la formation ne jouent qu'un rôle secondaire. En même temps, il est intéressant de noter que presque tous les interlocuteurs sont d'avis qu'un stagiaire de la FPA devient déjà productif pendant sa formation dans l'entreprise.

[60] Interviewées par rapport à leur propre perception de leur aptitude à dispenser une FPA, aucune des entreprises disposées à la FPA n'a vu de problèmes à satisfaire les conditions définies par la loi. Ceci peut signifier que les interlocuteurs sous-estiment les conditions pour une FPA.

11 Appréciation des incitations accordées aux entreprises d'accueil et du rôle des associations professionnelles

[61] Quant à l'appréciation des incitations aux entreprises d'accueil, il est intéressant de constater que les réponses données par les entreprises *avec* expérience en matière de FPA ne varient pas significativement des réponses données par les entreprises *sans* expérience en matière de FPA. Ce sont surtout les entreprises avec expérience en matière de FPA qui apprécient l'assistance pédagogique accordée par les EFP et la prise en charge de la formation des tuteurs salariés par l'Etat.

[62] En même temps, les entreprises interviewées se sont prononcées positivement sur les incitations financières accordées pour la formation continue. En revanche, la clause d'obligation et d'indemnité prévue dans le contrat de formation en faveur du chef d'entreprise a été en majorité jugée impraticable ou même indésirable.

[63] Quant aux propositions des entreprises en vue des incitations, la plupart des interlocuteurs avec et sans expérience en matière de FPA ont évoqué en premier lieu la sensibilisation des entreprises. Les entreprises avec expérience en FPA ont mentionné ensuite l'assistance pédagogique, le cadre juridique et d'autres propositions de nature générale. Les entreprises sans expérience en FPA ont indiqué en second lieu les incitations fiscales. Les autres propositions varient beaucoup selon les différents secteurs examinés.

[64] La majorité des entreprises interrogées est affiliée à une association professionnelle, ce qui représente un grand potentiel pour la sensibilisation en vue de la FPA, d'autant plus que la plupart des entreprises considèrent l'information et la sensibilisation comme tâches primordiales des associations dans la formation professionnelle.

V *Systématisation des résultats de l'enquête et conclusions*

12 Systématisation des résultats de l'enquête à la lumière du cadre conceptuel

[65] Les facteurs qui influencent la disposition et l'aptitude des entreprises à s'engager dans la FPA peuvent être de nature inhérente à l'entreprise, macro-économiques, sociaux ou bien liés au système de la formation professionnelle. De plus, ils peuvent varier selon le type d'entreprise. L'équipe de l'IAD a donc tenté de systématiser les résultats des chapitres 8 à 11 à la lumière des réflexions théoriques et des expériences internationales présentées dans le chapitre 5. Les conclusions les plus importantes peuvent être résumées comme suit :

[66] Les entreprises interviewées qui s'engagent dans la formation sont motivées avant tout par des raisons essentiellement inhérentes à leur entreprise. La plupart des interlocuteurs estiment que les stagiaires deviennent déjà rentables au cours de leur formation. Ceci est dû au niveau relativement bas des indemnités, à la prise en charge des cotisations sociales par l'Etat et au fait que les stagiaires ne soient pas assujettis à la CNSS.

[67] La disposition à s'engager dans la FPA peut en plus être influencée par une responsabilité sociale ou économique ainsi que par des raisons inhérentes au système de la formation professionnelle. Ces considérations se sont révélées valables pour une grande partie des entreprises interviewées. Beaucoup d'elles ont indiqué qu'elles ont accepté des stagiaires surtout sur la demande des EFP.

[68] Dans ce cas, les EFP sont tenus à veiller à ce que les entreprises choisies soient motivées et engagées pour garantir une qualité adéquate de l'encadrement. Pour atteindre cet objectif, les EFP seront obligés à renforcer le suivi des stagiaires dans les entreprises d'accueil.

[69] Environ un tiers des entreprises interviewées sans expérience en matière de FPA ne sont pas prêtes à s'engager dans la FPA, en premier lieu par manque d'aptitude. Seulement très peu d'entreprises se sont référées aux coûts de formation trop élevés ainsi qu'au risque de voir partir la main d'œuvre formée après la fin de la formation.

[70] Bien que la FPA soit régie par une loi depuis 1996, l'équipe a observé un manque d'informations considérable dans les entreprises sans expérience en FPA, manque auquel on devrait remédier. Dans plusieurs cas, les directeurs des ressources humaines et les responsables de formation au sein des entreprises ont constaté un manque de volonté à s'engager davantage dans la FPA au niveau des patrons. Par conséquent, une campagne de sensibilisation devrait surtout être menée à ce niveau-là.

[71] Le manque d'aptitude à offrir une FPA s'est révélé comme le facteur le plus important freinant

la disposition des entreprises à s'y engager. En particulier, il faut mentionner le manque de tuteurs qualifiés et de temps pour l'encadrement des stagiaires ainsi que le fait que plusieurs entreprises se soient considérées comme trop spécialisées pour transmettre toutes les compétences aux stagiaires.

[72] Il faudrait donc promouvoir davantage les aptitudes pédagogiques des tuteurs et poursuivre la discussion concernant une formation conjointe, c'est-à-dire une formation organisée en commun par plusieurs entreprises trop spécialisées.

[73] Quant aux hypothèses de travail évoquées au chapitre 5, on peut constater que la disposition et l'aptitude à offrir une FPA varient positivement avec la taille de l'entreprise. En outre, les entreprises de production en masse semblent plus disposées que les entreprises produisant de petites séries ou des pièces individuelles, ce qui s'explique surtout par le fait que les entreprises de production en masse soient en général de grande taille. La grande majorité des entreprises avec un débouché international est disposée à offrir une FPA, tandis que pour les entreprises orientées vers le marché local il ne s'agit que de la moitié.

[74] Ces résultats indiquent que les principaux groupes cibles pour une sensibilisation en matière de FPA sont les grandes et moyennes entreprises, les entreprises exportatrices et les entreprises bien structurées sans expérience en FPA.

13 Conclusions

[75] Les conclusions suivantes porteront essentiellement sur la FPA. Quant à l'apprentissage type loi n° 12-00 qui, selon l'enquête, est peu connu dans les trois secteurs considérés, l'étude se limite à deux remarques. (i) Bien que l'apprentissage s'adresse surtout aux petites et moyennes entreprises et celles de l'artisanat, la disposition à s'y engager semble assez élevée parmi les moyennes et grandes entreprises des industries du textile et de l'habillement et du secteur hôtelier. (ii) Les entreprises interviewées ne comptent pas substituer la FPA par l'apprentissage et vice versa.

[76] L'élargissement de la FPA à l'échelle nationale prévu dans le projet de réforme du système d'éducation et de formation du DFP constitue un double défi : l'élargissement quantitatif d'une part et l'assurance et l'amélioration de la qualité de la FPA d'autre part. Sur le plan quantitatif, il s'agira de convaincre autant d'entreprises que possible à s'engager dans la FPA, c'est-à-dire d'augmenter leur *disposition* à offrir une FPA. Sur le plan qualitatif, il s'agira d'assurer une formation polyvalente de haute qualité exigeant surtout des efforts pour développer l'*aptitude* de formation des entreprises d'accueil. Ces deux objectifs peuvent dans la pratique devenir contradictoires ce qui permettra d'envisager des stratégies différentes d'élargissement de la FPA au Maroc.

[77] Afin d'assurer et améliorer la *qualité* de la FPA il faudra des mesures à quatre niveaux différents :

- entreprises : sensibilisation des chefs d'entreprises par rapport aux exigences et bénéfices de la FPA ; perfectionnement pédagogique des tuteurs ; formation supplémentaire ou conjointe dans le cas d'entreprises très spécialisées pour assurer la polyvalence de la formation dispensée ;
- EFP : amélioration des connaissances et expériences pratiques des formateurs ; suivi régulier des stagiaires dans les entreprises ; plus grande autonomie décisionnelle des EFP pour mieux impliquer les entreprises dans la prise des décisions ;
- coordination entre les EFP et les entreprises d'accueil : adaptation des programmes de formation aux exigences de la FPA ; meilleure implication des entreprises dans la sélection des stagiaires là où elles le souhaitent ;
- conditions cadres : plus grande transparence du système de la formation professionnelle ; introduction d'une rémunération minimum à verser aux stagiaires de la FPA.

[78] Afin d'encourager l'élargissement *quantitatif* de la FPA, il faudra envisager des mesures aux trois niveaux suivants :

- sensibilisation des entreprises, des EFP, des associations professionnelles et des chambres de commerce et d'industrie par rapport aux programmes de formation, aux exigences et aux bénéfices de la FPA aussi bien qu'aux incitations existantes ;
- remboursement des frais d'une FPA aux entreprises d'accueil par le biais d'une ristourne sur la TFP payée (bien que les frais de la FPA ne semblent pas encore être un point important dans le calcul des entreprises, ils le deviendront probablement à mesure que les entreprises seront obligées d'améliorer la qualité de la formation) ;
- conditions cadres : introduction de filières et niveaux de qualification nouveaux où il existe un fort besoin des entreprises ; exploitation du 'réservoir' des entreprises participant à la formation semi-alternée pour en identifier et motiver celles-là semblant être aptes à la FPA ; mention explicite de la FPA dans les diplômes correspondants.

[79] Selon que les décideurs marocains privilégient l'aspect qualitatif ou quantitatif, il en résultera deux stratégies différentes d'élargissement de la FPA à l'échelle nationale dont chacune a ses avantages et inconvénients. La question de la stratégie à adopter devrait être intensivement discutée par tous les acteurs concernés (Etat, EFP, entreprises, associations professionnelles, syndicats).

[80] En pratique, on peut imaginer plusieurs possibilités de lier les deux stratégies (consolider l'acquis qualitatif avant de procéder à l'élargissement quantitatif ; avancer en même temps sur le plan qualitatif et quantitatif, mais à une allure modérée ; adopter les deux stratégies selon les conditions particulières de chaque secteur ; réduire la gamme de compétences des programmes de formation pour faciliter l'implication des entreprises très spécialisées).

I Introduction

1 Point de départ, centre, questions-clés, objectif, adressés et structure de l'étude

1.1 Point de départ

1.1.1 L'économie marocaine face au défi de la mise à niveau

En 1996, le Maroc et l'Union Européenne (UE) ont conclu un accord d'association qui est entré en vigueur en mars 2000 et prévoit l'établissement d'une zone de libre-échange jusqu'à 2012. Vu que les exportations industrielles du Maroc ont déjà bénéficié en grande partie du libre accès au marché de l'UE en vertu des accords d'association ou de coopération antérieurs, le nouvel accord de libre-échange équivaut pratiquement à l'ouverture du marché marocain pour les importations industrielles en provenance de l'UE.

Afin de faire face à la concurrence provenant de l'UE sur le marché local, d'une part, et profiter des chances liées à l'ouverture du marché (nécessité d'innovations accélérées), d'autre part, l'industrie marocaine devra faire de grands efforts pour améliorer sa compétitivité. Sans mise à niveau effective, le taux de chômage déjà élevé risque d'augmenter davantage. La nécessité de mise à niveau s'impose aussi au secteur du tourisme. Tout en possédant un potentiel sous-exploité, il est déjà maintenant confronté à une forte concurrence internationale.

Le gouvernement marocain appuie les efforts des entreprises par le Programme de Mise à Niveau de l'Entreprise Marocaine, qui concerne un grand nombre de domaines dont un est la formation professionnelle.

1.1.2 Défaillances de la formation professionnelle au Maroc

Une des conditions essentielles requises pour atteindre la compétitivité internationale est la satisfaction des besoins croissants en qualifications des entreprises. Cependant, le système traditionnel de

formation professionnelle au Maroc n'est en mesure de satisfaire ni les besoins en qualifications des entreprises ni la demande sociale en postes de formation.

Jusqu'à présent, la formation professionnelle résidentielle constitue le mode de formation prédominant. Etant hautement scolarisée, elle ne permet guère aux stagiaires de se familiariser avec le milieu professionnel au cours de la formation de sorte que presque la moitié des lauréats n'a pas encore trouvé un emploi neuf mois après la fin de la formation.¹

De plus, il s'agit ici d'un système très coûteux pour l'Etat qui gère une grande partie des établissements de formation professionnelle (EFP). Par conséquent, la capacité d'accueil est très restreinte comparée à la demande sociale en places de formation.²

Beaucoup d'entreprises se limitent à une formation sur le tas qui ne permet pas l'acquisition d'une qualification de base solide. A part les EFP publiques, il existe aussi un grand nombre d'établissements privés qui se concentrent cependant dans le secteur des services.

1.1.3 La réforme de la formation professionnelle au Maroc

Au milieu des années 1980, le gouvernement marocain a entamé une réforme de la formation professionnelle pour améliorer la formation initiale, la formation continue et le recyclage. Ces dernières années, la réforme a été accélérée en vue de la mise à niveau. Selon le gouvernement, la formation professionnelle a une double mission, à savoir :

- satisfaire les besoins en qualifications des entreprises pour améliorer leur compétitivité,

1 Alaoui (2001), p. 4.

2 Il y a 4 candidats par place offerte en moyenne tous niveaux confondus. Alaoui (2001), p. 4.

- favoriser l'insertion des jeunes dans la vie active.

Un élément stratégique de la réforme est l'implication croissante des entreprises dans la formation initiale pour mieux l'articuler avec le milieu professionnel, améliorer l'insertion des lauréats dans le marché du travail et augmenter la capacité d'accueil du système. A cet effet, le gouvernement a conçu deux nouveaux modes de formation professionnelle initiale qu'il désire élargir à l'échelle nationale et dont le développement est appuyé par plusieurs projets de la coopération technique maroco-allemande : la *formation professionnelle alternée (FPA)* et l'*apprentissage*.

Bien que les deux modes aient en commun le principe de deux lieux de formation (entreprise + établissement de formation), les deux étant par conséquent des modes alternés, ils diffèrent par rapport à l'objectif, aux groupes cibles, aux niveaux de qualification visés et au déroulement.

- La *FPA* est une formation diplômante visant à mieux répondre aux besoins croissants en compétences des entreprises surtout aux niveaux d'ouvrier qualifié, de technicien et de technicien spécialisé.³ Elle est une réponse au défi de la mise à niveau qui exige aux entreprises de grands efforts pour améliorer la qualification de leur effectif. Elle se déroule à raison de la moitié au moins de sa durée totale en entreprise et du tiers au moins de sa durée au sein d'un EFP.

La *FPA* a été développée dans les années 1990 dans le cadre de plusieurs projets de coopération maroco-allemands⁴ et instituée of-

ficiellement par la loi n° 36-96 du 21.6.1996. Le gouvernement aspire à étendre la *FPA* dans l'objectif d'en faire bénéficier 14.000 stagiaires dans le secteur public de formation à l'horizon 2004/2005 contre 9.600 en 1999/2000 ; on envisage d'augmenter pendant la même période le nombre des entreprises participant à la *FPA* de 1.650 à 3.500.⁵

- L'*apprentissage* est une formation pratique en entreprise à raison d'au moins 80 % de sa durée globale, complétée, pour 10 % au moins de cette durée, par une formation générale et technologique organisée par un centre de formation par apprentissage (CFA). Il est qualifiant mais pas forcément diplômant et s'adresse à des personnes qui ne remplissent pas les conditions de niveau scolaire et d'âge pour l'accès à la formation professionnelle (soit résidentielle ou alternée).

L'apprentissage est en premier lieu une réponse au grand problème social des jeunes déscolarisés visant à faciliter leurs chances d'insertion dans le marché du travail. Introduit en 1997, à titre d'expérimentation, dans l'artisanat et l'agriculture, l'apprentissage a été institué et organisé comme mode de formation par la loi n° 12-00 du 19.5.2000. Le gouvernement s'est fixé l'objectif d'en faire bénéficier 40.000 personnes à l'horizon 2004 et 60.000 en 2009, contre 9.600 en 1999/2000.⁶

professionnelle alternée à l'Institut Supérieur de Technologie Appliquée Inter-Entreprises (ISTA-IE) à Casablanca (projet en coopération avec la GTZ, 1992 - 2000).

3 La qualification préalable demandée aux candidats varie selon les niveaux de formation : 9^e année de l'enseignement fondamental pour le niveau d'ouvrier qualifié, 3^e année de l'enseignement secondaire pour le niveau de technicien et baccalauréat pour le niveau de technicien spécialisé. MDSSEFP / DFP (1999d), p. 7.

4 Entre autres, il faut signaler les trois projets suivants : (i) *Centre de Perfectionnement Technique de Kénitra* (projet commun des chambres d'industrie et de commerce de Bochum et de Kénitra, 1988 - 1995) ; (ii) *Formation duale dans l'agriculture* (projet en coopération avec la GTZ, 1991 - 1999) ; (iii) *Développement de la formation*

5 Alaoui (2001), p. 6 ; MDSSEFP / DFP (2000a), pp. 2 - 3. L'extension de la *FPA* est soutenue par deux projets de la coopération technique maroco-allemande : (i) *Stratégie de diffusion de la formation alternée à l'échelle nationale* (1998 - 2004) dont l'objectif est d'ancre la *FPA* dans le système de formation professionnelle ; (ii) *Démarche intégrée de formation en entreprise* : projet adopté lors des négociations intergouvernementales tenues en 2000 et visant à promouvoir la formation de tuteurs (formateurs en entreprise).

6 Alaoui (2001), p. 7. L'extension de l'apprentissage sera soutenue par un nouveau projet de coopération technique maroco-allemande adopté lors des négociations intergouvernementales de 2000.

1.2 Centre et questions-clés de l'étude

Un élément essentiel de la FPA et de l'apprentissage est la participation active des entreprises. Sans elle les deux nouveaux modes de formation, surtout celui de la FPA, ainsi que les objectifs de la réforme de la formation professionnelle ne peuvent être réalisés. Cela ne signifie pas que la généralisation de la FPA et de l'apprentissage dépendra uniquement des entreprises. La FPA et l'apprentissage sont un défi pour tous les acteurs intervenant dans la formation professionnelle (comme les EFP, les apprenants, les partenaires sociaux et les chambres). Néanmoins, ce sont les entreprises en tant qu'acteurs dans la formation professionnelle qui se trouvent au centre de la présente étude.

L'étude se concentre sur la FPA pour deux raisons. D'une part, le cadre de référence est la mise à niveau de l'économie marocaine à laquelle la FPA doit contribuer directement. D'autre part, les secteurs sélectionnés ici n'ont pas encore beaucoup d'expériences pratiques avec l'apprentissage type loi n° 12-00 qui est un mode de formation tout récent. Cependant, l'étude a considéré l'apprentissage pour autant qu'il joue un rôle dans la mise à niveau des entreprises et influence leur disposition à s'engager dans la FPA. C'est pourquoi le titre de l'étude parle de l'implication des entreprises dans la formation professionnelle initiale qui comprend les deux modes de formation.

L'engagement des entreprises dans la FPA leur demande de nouvelles responsabilités sur le plan financier, pédagogique, d'organisation de la formation et de coordination avec les EFP. Par conséquent, la FPA est un mode de formation plus exigeant que d'autres types de formation qui se déroulent surtout aux EFP (formation résidentielle) ou en entreprise (formation sur le tas, apprentissage). En vue de l'élargissement souhaité de la FPA à l'échelle nationale, ce sont la disposition et l'aptitude des entreprises à s'engager dans la FPA et la promotion de ces deux aspects qui sont d'une importance capitale. Les quatre questions suivantes se posent :

- Dans quelle mesure les entreprises sont-elles disposées à s'engager dans la FPA, c'est-à-

dire à assumer les responsabilités susmentionnées ? Vu que les entreprises ne seront pas toutes disposées et aptes à offrir une FPA, il est aussi intéressant de connaître la disposition des entreprises à former de la main d'œuvre qualifiée au delà de leurs propres besoins et de rendre ainsi un service à d'autres entreprises et à l'économie marocaine.

- Dans quelle mesure les entreprises disposées à s'engager dans la FPA sont-elles aptes à offrir une FPA, c'est-à-dire à satisfaire aux critères d'aptitude établis ? Selon la loi n° 36-96, l'entreprise d'accueil doit répondre à des spécifications relatives au local, aux équipements et à l'encadrement, d'une part, et déléguer un tuteur qualifié, d'autre part.
- Comment peut-on promouvoir la disposition et l'aptitude des entreprises à s'engager dans la FPA ? Dans ce contexte, il est intéressant de voir ce que les entreprises pensent des incitations créées par l'Etat en matière de FPA et du rôle des associations professionnelles dans la généralisation de la FPA.
- Quels ont été les motifs et expériences des entreprises déjà engagées dans la FPA et quelles conclusions peut-on en tirer pour l'extension de la FPA ?

1.3 Objectif et adresses de l'étude

L'élargissement de la FPA (et de l'apprentissage) à l'échelle nationale constitue un objectif très ambitieux dont le succès dépendra, entre autres, de la participation active des entreprises. Pour élargir la base d'informations concernant leur disposition et aptitude à s'engager dans les nouveaux modes de formation professionnelle, l'IAD a proposé au Département de la Formation Professionnelle (DFP) du Ministère de l'Emploi, de la Formation Professionnelle, du Développement Social et de la Solidarité de mener une enquête auprès d'un échantillon d'entreprises, enquête au centre de laquelle figurent les questions-clés mentionnées ci-dessus.

En raison de ces questions, la présente enquête diffère d'une autre qui a été effectuée en 1999 et avait pour but d'estimer de manière statistique la capacité d'accueil des stagiaires en FPA au sein des entreprises sur la base de différentes hypothèses.⁷

La présente étude a pour objectif, comme déjà signalé, d'apporter une contribution empirique au débat sur l'implication des entreprises dans la formation professionnelle initiale au Maroc et aux efforts déployés par le gouvernement marocain et la coopération maroco-allemande dans ce domaine.

L'étude s'adresse à tous ceux qui s'engagent dans la formation professionnelle au Maroc, notamment aux acteurs publics et privés marocains et aux institutions de la coopération allemande au développement appuyant la réforme de la formation professionnelle au Maroc.

1.4 Structure de l'étude

L'analyse conceptuelle et empirique s'est développée en plusieurs étapes qui déterminent aussi la structure du présent rapport :

- La mise à niveau en tant que cadre de référence sera le sujet du chapitre 2. Après un bref aperçu de la situation macro-économique et de l'accord d'association euro-marocain, il souligne la nécessité d'investissements dans les ressources humaines et précise le contenu du Programme de Mise à Niveau de l'Entreprise Marocaine. Les chapitres 1 et 2 constituent la **partie I** (*introduction*) du rapport.
- La réforme de la formation professionnelle au Maroc – et cette étude – partent de l'hypothèse qu'une formation alternée est plus effective en vue des objectifs indiqués que d'autres

modes de formation, mais aussi plus exigeante parce qu'elle dépend de la coopération et coordination entre plusieurs acteurs : l'Etat, les entreprises et les partenaires sociaux. Cette hypothèse est expliquée dans le chapitre 3 qui compare les différents systèmes de formation professionnelle et leurs conditions de fonctionnement, avantages et inconvénients. En plus, il donnera un abrégé des tendances et débats internationaux en matière de formation professionnelle, un abrégé qui servira de cadre de référence pour caractériser le système et la réforme de la formation professionnelle au Maroc, présentés dans le chapitre 4. Les chapitres 3 et 4 concernent le *plan des systèmes de formation professionnelle* (**partie II**).

- Les chapitres 5 et 6 se rapportent au *plan des entreprises* en tant qu'acteurs dans la formation professionnelle (**partie III**). Basé sur des considérations théoriques et des expériences internationales, le chapitre 5 analyse à titre général les facteurs d'influence et les possibilités d'encouragement de la disposition et aptitude des entreprises à s'engager dans la formation professionnelle. Ce chapitre permet d'apprécier les conditions cadres qui ont été créées pour les entreprises marocaines s'engageant dans la formation professionnelle et qui sont présentées dans le chapitre 6.
- Les chapitres 7 - 11 sont consacrés à la *partie empirique* de l'étude (**partie IV**). Le chapitre 7 explique l'approche méthodologique et le déroulement de l'enquête. Les chapitres suivants présentent les résultats de l'enquête selon les deux types principaux d'entreprises interviewées (entreprises avec et sans expérience en matière de FPA ; chapitres 9 et 10) tandis que les résultats par rapport au tronc commun de l'enquête (questions posées aux deux types d'entreprises) font l'objet des chapitres 8 et 11.
- Le chapitre 12 systématise les résultats de l'enquête à la lumière du cadre conceptuel développé dans le chapitre 5 avant que le chapitre 13 ne présente les conclusions et recommandations résultant de l'enquête. Ces deux chapitres finaux constituent la **partie V** de l'étude.

7 MDSSEFP / DFP / UGEFA (1999). L'étude a considéré quatre secteurs (agriculture, industrie, tourisme et pêche) et estimé la capacité potentielle d'accueil (places de formation en entreprise) selon deux hypothèses (une 'basse' et une 'haute') à 12.780 (19.305) en 2004 et 14.140 (21.533) en 2008.

2 L'économie marocaine face au défi de la mise à niveau et le rôle de la formation professionnelle

Après une décennie pendant laquelle la croissance économique du Maroc était décevante par rapport aux pays concurrents, la mondialisation et l'accord de libre échange conclu avec l'UE commencent à changer profondément les conditions cadres de l'économie marocaine. Ils placeront les entreprises dans une situation beaucoup plus concurrentielle. Seule une compétitivité renforcée leur permettra d'en saisir les opportunités.

Le Programme de Mise à Niveau de l'Entreprise Marocaine tente de répondre à ce défi. Le succès de la mise à niveau dépendra fortement de la vitesse et de la profondeur de sa réalisation ainsi que de la coordination des différents éléments du programme. Quant à la formation professionnelle, il s'impose une réforme qui vise à augmenter le niveau insuffisant de qualification de la main d'œuvre pour ainsi contribuer à améliorer la compétitivité internationale des entreprises.

2.1 Point de départ : performance économique peu satisfaisante dans les années 1990

2.1.1 Croissance économique décevante et répercussions sociales négatives

Au cours des années 1980, la politique marocaine de stabilisation, libéralisation et dérégulation économiques ainsi que la dynamisation des exportations industrielles se sont soldées par un net succès : les déséquilibres financiers intérieurs et extérieurs diminuaient, l'économie croissait de 4,2 % par an et le taux de pauvreté diminuait en même temps que le taux de chômage.⁸

Cependant, ce succès ne s'est pas poursuivi pendant les années 1990. Le taux de croissance économique s'est limité à 2,2 % par an tandis que la croissance des autres pays à revenu intermédiaire

s'élevait à 3,6 %.⁹ Abstraction faite de l'Algérie, tous les autres pays de la région ont également connu une croissance largement supérieure à celui du Maroc.¹⁰

Il est vrai que les sécheresses recourantes des années 1990 ont causé de fortes fluctuations de la production agricole (variant de -44 % à +78 %). Dû à l'importance du secteur agricole au Maroc (entre 15 % et 19 % du PIB dans les années 1990), la croissance du PIB entier se voyait limitée. Néanmoins, la croissance des secteurs non-agricoles (3,3 % par an) restait également bien au-dessous de la croissance économique des pays à revenu intermédiaire et des pays de la région.¹¹

Dans les années 1995-99, la croissance économique n'atteignait que 1,9 % par an, se situant seulement légèrement au-dessus de la croissance démographique (estimé à 1,8 % par an) et bien au-dessous de la croissance de la population en âge de travailler (estimé à 3,6 % par an).¹² En plus, la création nette d'emploi a été négative pour la première fois en 1998 et 1999 augmentant le taux de chômage urbain à 22,9 % en fin 1999.¹³

Le taux de pauvreté augmentait constamment au cours des années 1990, atteignant 19 % (5,3 millions de personnes) en 1998-99 contre 13 % (3,4 millions de personnes) en 1990-91, ce qui correspond à une augmentation de 56 %.¹⁴

2.1.2 Compétitivité internationale de l'industrie marocaine menacée

Au cours des deux dernières décennies, le Maroc a réussi à dynamiser et diversifier ses exportations

8 World Bank (1995a), p. 1 et (2000), p. 251.

9 World Bank (2002), pp. 236 - 237.

10 Algérie (2,1 %) ; Egypte (4,6 %) ; Israël (5,1 %) ; Jordanie (5,0 %) ; Liban (5,9 %) ; Syrie (5,6 %) ; Tunisie (4,7 %) ; Turquie (3,7 %). World Bank (2002), p. 236.

11 BAD (2000), p. 4 ; IMF (2000a), p. 17.

12 BAD (2000), p. 2 ; IMF (2000b), p. 10.

13 IMF (2000a), p. 16 ; IMF (2000b), p. 22.

14 IMF (2000b), p. 25.

de marchandises. Entre 1980 et 1999, la part des exportations dans le PIB a augmenté d'environ 13 % à 21 %, signalant une ouverture croissante de l'économie vers l'extérieur. En même temps, la part des produits manufacturés dans les exportations totales de marchandises a augmenté de 24 % à 49 % (tableau 2.1).

Il paraît ainsi que malgré l'augmentation des exportations industrielles, la compétitivité internationale de l'industrie marocaine par rapport à des pays concurrents s'est réduite dans les années 1990, un résultat qui s'explique par deux raisons principales :

	1980	1990	1999
Part des exportations de marchandises dans le PIB (%)	12,8	16,5	21,0
Part des exportations industrielles dans les exportations totales (%)	24	52	49
Part des exportations industrielles marocaines dans les exportations industrielles mondiales (%)	0,047	0,090	0,084
Part des exportations industrielles marocaines dans les exportations industrielles des pays à revenu intermédiaire : tranche inférieure (%)*	...	1,41	1,08
Part des exportations industrielles marocaines dans les exportations industrielles des pays à revenu intermédiaire : tranche supérieure (%)*	1,24	1,23	0,72

* Selon la classification de la Banque mondiale, le Maroc fait partie du groupe des pays à revenu intermédiaire (tranche inférieure). Le groupe des pays à revenu intermédiaire (tranche supérieure) a été inclus dans le tableau comme groupe de référence parce qu'il comprend beaucoup de pays concurrençant le Maroc sur le marché de l'UE.

Sources : World Bank (1998), tableaux 4.2 et 4.4 ; World Bank (2001), tableaux 4.2 et 4.5

Cependant, ce succès a été réalisé en premier lieu dans les années 1980, surtout en ce qui concerne les exportations industrielles. Depuis 1990, leur part dans les exportations industrielles mondiales et notamment dans les exportations industrielles des pays à revenu intermédiaire a clairement diminué indiquant une performance bien inférieure à celle de nombreux pays concurrents.

En outre, l'évolution des exportations industrielles marocaines s'explique en grande partie par les exportations sous le régime d'admission en transit temporaire (la version marocaine du trafic de perfectionnement passif), qui ont crû de 21 % par an entre 1992 et 1996.¹⁵ Toutefois, le trafic de perfectionnement passif ne génère que peu de valeur ajoutée locale et ne crée que peu de liens en aval et en amont avec d'autres industries nationales.

— Après une dévaluation réelle effective du Dirham de 33 % dans les années 1980, on a observé une appréciation réelle effective de la monnaie marocaine de 22 % dans les années 1990, qui est due à la décision de fixer le Dirham sur un panier de monnaies.¹⁶ Cette politique et le fait que plusieurs pays concurrents en Asie du Sud-Est ont dévalué leurs monnaies suite à la crise asiatique ont rendu la position des exportateurs marocains de plus en plus difficile.¹⁷ Bien que la politique de la

15 World Bank (1999a), p. 4.

16 IMF (1999), pp. 10 et 13 ; IMF (2001), p. 52. Le taux de change réel effectif d'une monnaie tient compte de la différence des taux d'inflation entre le pays concerné et ses principaux partenaires commerciaux.

17 La situation semble particulièrement difficile pour les industries du textile et de l'habillement, qui réalisaient environ 37 % des exportations industrielles en 1999 et pour lesquelles les exportations représentaient 64 % de leur production dans la même année. MCI (2000), pp. 19, 76 et 83.

Banque centrale du Maroc en matière de taux de change semble récemment plus modérée, l'appréciation réelle du Dirham n'a pas été renversée.¹⁸ Tant que cet effet persiste, la compétitivité internationale des entreprises marocaines ne peut être améliorée que par une forte augmentation de la productivité.

- Il paraît toutefois que la croissance réelle de la productivité dans l'industrie manufacturière marocaine a été très faible dans les années 1990 n'atteignant que 0,9 % par an et restant bien au-dessous de la moyenne des pays en voie de développement (5,2 % ; tableau 2.2). Une analyse selon les différentes branches industrielles montre que la croissance des investissements réels par effectif a été négative (-0,7 %) pendant la période 1991-97 (+9,4 % dans les années 1985-90).¹⁹

Tableau 2.2 : Croissance annuelle réelle de la valeur ajoutée industrielle par habitant au Maroc et en moyenne des pays en développement, 1970-80, 1980-90, 1990-98 (%)		
	Maroc	Moyenne des pays en développement
1970-80	3,5	4,5
1980-90	1,9	3,1
1990-98	0,9	5,2

* Faute de données sur la valeur ajoutée par effectif, cet indicateur est utilisé pour estimer la productivité du travail.
Source : UNIDO (2001)

A moins que ces deux tendances ne soient renversées, la compétitivité marocaine restera menacée. Si on prend en considération l'importance des entreprises exportatrices, qui en 1999 comptaient 63 % de l'effectif et 54 % de la production des industries de transformation,²⁰ cette situation posera un

risque majeur pour le développement économique du Maroc.

2.1.3 Potentiel touristique largement sous-exploité

Le tourisme constituera au cours des prochaines décennies un des secteurs les plus dynamiques de l'économie mondiale. Selon l'Organisation Mondiale du Tourisme, le nombre de touristes internationaux qui s'est élevé à 426 millions de personnes en 1989 et 657 millions en 1999, devrait atteindre 1 milliard en 2010 et plus de 1,5 milliards en 2020.²¹

Le Maroc jouit d'un potentiel touristique extraordinaire et pourrait - grâce à sa richesse naturelle et son patrimoine culturel - attirer plusieurs types de touristes. En plus, c'est le seul pays méditerranéen où la saison touristique dure presque toute l'année.

Ce potentiel est toutefois largement sous-exploité. Les recettes du Maroc en matière de tourisme (5,6 % du PIB en 1999) restent largement au-dessous de la moyenne mondiale (10 %).²² La part du Maroc dans les recettes touristiques mondiales a même diminué de 0,56 % en 1985 à 0,52 % en 1990 et 0,45 % en 1999. Dans la même période, l'Égypte par exemple a augmenté sa part de marché de 0,39 % en 1985 à 0,89 % en 1999.²³

2.2 Effets et chances de l'accord d'association avec l'UE

2.2.1 Effets commerciaux

En mars 2000, l'accord d'association entre le Maroc et l'UE est entré en vigueur, prévoyant l'établissement d'une zone de libre-échange pour les produits industriels jusqu'à 2012 (tableau 2.3). Vu

18 Fin avril 2000, la Banque centrale du Maroc a réaménagé le panier de cotation du Dirham pour renforcer l'ancrage de la monnaie marocaine par rapport à l'Euro et assurer une plus grande stabilité du taux de change vis-à-vis des monnaies européennes. L'effet immédiat était une dévaluation de 5 %. *Economiste* (2001a), pp. 4 - 6.

19 IMF (1999), p. 15.

20 MCI (2000), pp. 19 et 38.

21 CGEM-Fédération du Tourisme (2000), p. 8.

22 Ibid., p. 9 ; IMF (2001), pp. 3, 4, 51.

23 IMF (1992) et (2000c).

Tableau 2.3 : L'accord d'association euro-marocain

- L'accord d'association entre le Maroc et l'UE a été signé en février 1996, ratifié en 1999 et est entré en vigueur en mars 2000.
- L'accord s'inscrit dans le cadre du partenariat euro-méditerranéen décidé lors de la conférence de Barcelone de 1995, qui vise à mettre en place « un dispositif au contenu à la fois politique, économique, social et culturel » pour promouvoir la stabilité politique et le progrès social de l'espace régional constitué des pays de l'UE et des pays suivants : Maroc, Algérie, Tunisie, Égypte, Jordanie, Israël, Autorité palestinienne, Syrie, Liban, Malte, Chypre et Turquie.
- L'accord concernera environ 60 % des importations marocaines et prévoit : (i) la mise en place progressive, pour les produits industriels, du libre-échange sur une période transitoire de 12 ans à partir de la mise en vigueur de l'accord, comprenant des clauses de protection et des mesures d'accompagnement ; (ii) le maintien du mécanisme des contingents pour les produits agricoles, au moins dans les premières années ; (iii) l'option du droit d'établissement réciproque des sociétés et la libéralisation progressive de la fourniture des services.
- L'accord prolonge l'accès libre au marché européen pour les exportations industrielles marocaines.
- L'accord prévoit le renforcement de la coopération économique et financière dans le contexte du programme MEDA de l'UE, (i) afin de modérer le choc d'ajustement suite aux réductions des droits de douane dû à la différence de compétitivité entre les entreprises marocaines et européennes, (ii) afin de soutenir la mise à niveau de l'industrie marocaine.
- S'agissant du Maroc, le calendrier se présente comme suit au niveau commercial :
 - suppression des droits de douane et du prélèvement fiscal à l'importation sur les biens d'équipements – effectif depuis mars 2000
 - suppression des droits de douane et du prélèvement fiscal à l'importation sur les matières premières, les pièces de rechange, les produits manufacturés non produits localement de 25 % par an sur 4 ans à compter de mars 2000
 - diminution des droits et taxes de 10 % chaque année pour les produits manufacturés produits localement, à compter de mars 2003
 - (s'agissant des produits agricoles, les négociations qui devaient commencer en janvier 2000 sur la révision du régime commercial à partir de 2001, ont été retardées ; de même, celles relatives au renouvellement de l'accord de pêche qui a expiré en novembre 1999, n'ont pas démarré)
 - 2012 : achèvement de la zone de libre-échange

Sources : BAD (2000), p. 15 ; World Bank (1999b), Annexe 3, p. 29

l'importance différente du commerce réciproque pour le Maroc et l'UE,²⁴ l'accord aura des conséquences asymétriques ; elles seront limitées pour l'UE mais cruciales pour le développement industriel du Maroc.

Quant aux perspectives pour les exportateurs marocains, il faut tenir compte de deux aspects :

- La marge de préférence accordée aux entreprises marocaines sur le marché européen due à l'accord d'association sera faible.²⁵ (i) Le Maroc bénéficie déjà d'un accès préférentiel au marché de l'UE pour la plupart de ses ex-

portations manufacturées.²⁶ (ii) Les droits de douane de l'UE pour les produits industriels des pays en voie de développement sont négligeables ou inexistantes. (iii) L'importance des coûts de transport à longue distance devient de plus en plus faible.

- D'autre part, les entreprises marocaines devront se préparer à une compétition renforcée sur le marché de l'UE pour trois raisons : (i) l'élargissement prochain de l'UE, (ii) la concurrence plus forte des pays asiatiques suite à la dévaluation compétitive de leurs monnaies au lendemain de la crise asiatique, (iii) l'expiration prochaine de l'accord multi-fibre qui mettra fin aux privilèges du Maroc

24 En 1998 - 2000, l'UE comptait environ 73 % des exportations et 60 % des importations marocaines tandis que la part marocaine dans les exportations et importations de l'UE ne dépassait pas 1 %. IMF (2001), tableaux 45 et 46 ; OECD (2000).

25 Renault (2000), p. 12.

26 Il n'y a que peu d'exceptions concernant certains produits agricoles manufacturés et quelques produits textiles et de l'habillement 'sensibles'.

dans ses exportations textiles et de l'habillement vers l'UE.²⁷

En revanche, l'accord d'association donnera aux producteurs des pays membres de l'UE un accès préférentiel au marché marocain largement protégé jusqu'à présent. En fait, les entreprises marocaines bénéficient toujours d'une protection douanière vigoureuse, qui assure que la protection effective est de 22 % en moyenne, s'élevant cependant à 49 % pour les industries textiles et de l'habillement et à 67 % pour l'industrie métallurgique et mécanique.²⁸ Il est donc possible d'imaginer deux scénarios :

- Pour les biens où les producteurs européens bénéficient d'un avantage comparatif par rapport au reste du monde, la libéralisation des importations marocaines aboutira à une création de commerce (*trade creation*) dont profiteront les consommateurs marocains grâce aux nouveaux prix inférieurs qui s'établiront sur le marché local. Vu l'importance élevée des importations marocaines en provenance de l'UE, ce scénario constituera un grand défi pour les producteurs marocains.
- Pour les biens où les producteurs de l'UE n'ont pas d'avantages comparatifs vis-à-vis du reste du monde, la diminution des droits de douane marocains aboutira à un détournement de commerce (*trade diversion*). On observera une augmentation des importations en provenance de l'UE et une diminution des importations provenant du reste du monde. Toutefois, la création de commerce devrait largement dépasser le détournement de com-

merce vu que l'UE est déjà le partenaire commercial le plus important du Maroc.

2.2.2 Effets fiscaux et répercussions sur le marché du travail

L'accord d'association entraînera aussi des effets fiscaux. Selon des estimations de la Banque mondiale, l'Etat marocain perdrait environ 8,5 milliards de Dh suite à l'abolition complète des droits de douane vis-à-vis de l'UE.²⁹ En principe, ce montant sera reparti entre les producteurs européens et les consommateurs marocains. L'effet pour le Maroc dépendra en grande partie de la somme du détournement et de la création de commerce ainsi que de la réaction des prix internes.

Quant aux répercussions de l'accord sur le marché du travail, il convient de subdiviser les entreprises marocaines en deux catégories : les entreprises exportatrices et celles produisant pour le marché national. Quant aux premières, l'accord de libre-échange ne leur apportera pas de nouveaux avantages puisqu'elles profitent déjà, comme mentionné, de l'accès libre au marché de l'UE.

Par contre, la libéralisation des importations provenant de l'UE exposera les entreprises orientées vers le marché national à une concurrence plus forte de la part des exportateurs européens. La Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM) estime qu'environ un tiers des entreprises marocaines risquerait de faire faillite.³⁰ Sans efforts effectifs de mise à niveau il y aura donc un grand risque pour le marché du travail.

2.2.3 Chances de l'accord d'association

Toutefois, les entreprises marocaines possèdent aussi des atouts potentiels qui les aideront à faire face aux défis de l'accord de libre-échange :

27 En principe, les exportations marocaines de certains produits textiles et de l'habillement vers l'UE font l'objet de quotas. Cependant, ceux-ci ont toujours été tellement larges que les exportateurs marocains ne les ont exploités que rarement de sorte qu'ils n'ont guère eu d'effets restreignants pour le Maroc. En revanche, les exportations d'autres pays, surtout des pays asiatiques très compétitifs, ont été nettement restreintes par les quotas de l'UE. Les exportateurs marocains en ont profité parce que la concurrence sur le marché de l'UE ne correspondait pas aux conditions de libre-échange. La terminaison de l'accord multi-fibre mettra fin à cet avantage.

28 World Bank (1995b), Annexe II, p. 6.

29 Ibid., p. 7.

30 GTZ (1998), p. 51.

- En principe, elles devraient avoir une bonne connaissance du marché local et des préférences des consommateurs marocains. Il paraît cependant que les informations et les études sur le marché local sont insuffisantes et que la flexibilité des entreprises à l'égard des souhaits de la clientèle nationale est plus une intention qu'un fait observable.³¹
- En comparaison des pays concurrents d'Asie et d'Amérique latine, le Maroc est situé très proche des marchés européens. Bien que les coûts de transport ne soient plus un avantage décisif, il reste néanmoins le fait que la communication directe avec la clientèle européenne est plus facile. Les entreprises marocaines peuvent réagir plus vite aux demandes des clients en Europe et fournir les produits demandés plus rapidement. L'exploitation entière de cet atout dépend, bien entendu, d'une organisation efficace de la production et commercialisation et par conséquent d'un effectif qualifié.

Finalement, il ne faut pas ignorer les gains dynamiques de l'accord de libre-échange. La compétition accrue renforcera la nécessité de réaliser des innovations et d'augmenter la productivité. Des efforts dans ce sens amélioreront la compétitivité des entreprises marocaines aussi bien sur le marché local que sur le marché international, permettant de mieux faire face aux importations et de dynamiser les exportations. Ces gains seront importants, mais certainement difficiles à quantifier.

2.3 Investissements dans les ressources humaines : une condition-clé de la mise à niveau

La faible qualification de la main d'œuvre constitue un obstacle majeur à la compétitivité internationale de beaucoup d'entreprises marocaines. Il ne faut pas ignorer qu'au Maroc la moitié de la population adulte est toujours analphabète. En 1999, le taux d'analphabétisme du Maroc s'élevait

à 52 % par rapport à 30 % en Tunisie, 15 % en Turquie et moins de 10 % dans la plupart des pays concurrents de l'Asie et de l'Europe de l'Est.³²

Une analyse comparative des facteurs 'ressources humaines' et 'productivité' en tant qu'éléments de la compétitivité internationale, effectuée par l'Observatoire de la Compétitivité Internationale de l'Economie Marocaine (OCIEM), révèle des résultats faibles pour le Maroc (tableau 2.4). Ce qui est encore plus grave, c'est le fait que ce constat n'a pas changé depuis 1995.³³

Il n'est donc pas surprenant que dans une étude de la Banque mondiale sur les contraintes au développement des entreprises marocaines, les entrepreneurs ont placé le problème de la qualification de leur effectif au deuxième rang de leurs préoccupations, directement après le comportement de l'administration publique et bien avant des problèmes tels que les arriérés de paiement de leur clientèle, la demande insuffisante, l'accès difficile au financement, le niveau élevé de taxation ou encore le faible développement de l'infrastructure. Pour les plus grandes entreprises, le manque d'ouvriers qualifiés a occupé même le premier rang.³⁴

Beaucoup d'entreprises marocaines souffrent aussi d'un manque de gestionnaires qualifiés. Il en résulte souvent un niveau insuffisant de la gestion technique et organisationnelle ce qui explique d'ailleurs la demande plus élevée de techniciens et techniciens spécialisés sur le marché du travail par rapport à celle d'autres diplômés.³⁵

En outre, il reste à constater que dans beaucoup d'entreprises familiales les patrons pratiquent un mode de gestion à court terme, négligeant la planification de leurs besoins en main d'œuvre quali-

31 Hedrich / Basler / Jenders (1999), p. 41.

32 UNDP (2001), Annexe, tableau 10.

33 OCIEM (2000), p. 69.

34 World Bank (1999a), p. 15.

35 World Bank (1995b), Annexe III A, p. 28. Au surplus, le nombre élevé de chômeurs diplômés indique que l'offre en compétences des universités ne correspond pas toujours à la demande des entreprises.

Tableau 2.4 : Classement du Maroc en comparaison d'autres pays concurrents par rapport aux facteurs 'ressources humaines' et 'productivité', 2000

	Sous-facteur 'effort d'éducation' ^a	Sous-facteur 'niveau d'instruction' ^b	Sous-facteur 'productivité' ^c
Bons résultats	Portugal, Philippines, Hongrie	Hongrie, Chili, Philippines	Grèce, Argentine
Résultats intermédiaires : tranche supérieure	Afrique du Sud, Pologne, Brésil, Argentine		Portugal
Résultats intermédiaires : tranche inférieure	Chili, Mexique, Malaisie, Grèce, Turquie, Thaïlande	Pologne, Argentine, Brésil, Malaisie, Mexique, Turquie, Thaïlande, Portugal, Inde, Grèce	Afrique du Sud, Mexique, Chili, Hongrie, Brésil, Pologne, Turquie, Malaisie
Résultats faibles	Maroc , Inde, Indonésie	Afrique du Sud, Indonésie, Maroc	Maroc , Thaïlande, Indonésie, Philippines, Inde

^a Indicateurs : dépenses d'éducation en pourcentage du revenu national brut ; taux brut d'inscription dans l'enseignement primaire ; taux brut d'inscription universitaire ; efficacité du système éducatif (indicateur qualitatif)

^b Indicateurs : taux d'analphabétisme ; disponibilité de main d'œuvre qualifiée (indicateur qualitatif) ; l'enseignement supérieur répond aux besoins de l'entreprise (indicateur qualitatif)

^c Indicateur : produit intérieur brut par personne employée

Source : OCIEM (2000), pp. 55, 57, 58

fiée. Il en découle un investissement insuffisant dans le développement des ressources humaines limitant ainsi la capacité d'innovation, d'adaptation aux évolutions de la demande et de réaction à une concurrence renforcée.³⁶

Pour devenir (ou rester) compétitives à l'horizon 2012, beaucoup d'entreprises marocaines seront obligées d'innover leurs produits et/ou leurs processus de production et d'introduire de nouvelles formes d'organisation et de gestion ce qui exigera des efforts considérables en matière de ressources humaines.

La formation professionnelle pourra contribuer de manière décisive à la mise à niveau et à l'amélioration de la compétitivité internationale de l'économie marocaine si elle réussit à mieux satisfaire les besoins croissants en compétences des entreprises.

2.4 La réforme de la formation professionnelle : un élément crucial du Programme de Mise à Niveau

2.4.1 Objectif, contenu et structure institutionnelle du Programme de Mise à Niveau

Le Programme de Mise à Niveau a été conçu par les responsables marocains pour préparer les entreprises marocaines à la zone de libre-échange avec l'UE en 2012. L'objectif est d'améliorer les conditions cadres économiques, juridiques et administratives, de créer un environnement plus propice au développement des entreprises et de les assister à l'aide d'interventions directes (conseil aux entreprises, octroi de crédits d'investissement à taux préférentiels etc.). Le programme comprend 24 projets qui interviennent dans des domaines et niveaux bien différents (tableau 2.5).

En 1997, le Ministère de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat a fondé le Comité National de Mise à Niveau (CNMN), qui est chargé de garantir la cohérence des différents volets du programme et d'assurer la concertation entre les dif-

36 Hedrich / Basler / Jenders (1999), pp. 49 - 50.

Tableau 2.5 : Tableau synoptique des projets et des secteurs devant être réformés ou restructurés dans le cadre du Programme de Mise à Niveau de l'Entreprise Marocaine (état d'avancement en 1999)		
N°	Projet/secteur	Etat d'avancement
1	Réforme fiscale	1986
2	Réorganisation du secteur financier	en partie achevé
3	Législation économique : code du commerce, droit des sociétés, tribunaux de commerce	pratiquement achevé
4	Réforme de l'administration	en cours d'exécution
5	Système d'enseignement et de formation professionnelle	en voie d'achèvement
6	Code du travail	en préparation
7	Régime douanier	achevé
8	Loi sur la concurrence et la protection des consommateurs	en cours de délibération au Parlement marocain
9	Loi relative à la propriété industrielle	en cours de délibération au Parlement marocain
10	Révision des tarifs des services publics (eau, électricité, télécommunications, transports en commun)	en cours d'exécution
11	Offre de terrains (pour les implantations industrielles)	en démarrage
12	Concept de zones industrielles (parc industriels)	en cours de procédure administrative
13	Loi sur la formation continue	en vigueur
14	Développement et élargissement de la formation professionnelle alternée (système dual)	en démarrage
15	Programme de recyclage pour les personnes sans emploi ou menacées par le chômage	vient de démarrer
16	Règlement du micro-crédit (micro-entreprises)	en préparation
17	Système d'assurance-qualité (normalisation/standardisation, certification, accréditation)	en cours d'exécution
18	Système de promotion des exportations	en préparation
19	Création de centres techniques et de laboratoires d'expérimentation (en liaison avec le projet n° 17)	en préparation
20	Renforcement des associations professionnelles	en préparation
21	Révision des statuts des chambres de commerce et d'industrie (CCI)	à l'étude
22	Création de centres de comptabilité dans les chambres de commerce et d'industrie (pour le secteur informel)	à l'étude
23	Centre d'études et de diagnostics d'entreprises	en préparation
24	Modèle de financement pour les petites et moyennes entreprises (à la Caisse Centrale de Garantie - CCG)	en cours d'exécution

Source : Hedrich / Basler / Jenders (1999), Annexe 1

férents acteurs intervenant dans le cadre du programme.³⁷

En plus, le CNMN a constitué sept groupes de travail³⁸ qui chacun s'occupent d'un objectif spécifique du programme. Les institutions intéressées par le champ d'action d'un groupe de travail y sont représentées afin de coordonner la poursuite des réformes. L'état d'avancement de ces groupes de travail est très différent.

2.4.2 Place de la réforme de la formation professionnelle dans le Programme de Mise à Niveau

Quoique la réforme de la formation professionnelle ait déjà commencé bien avant le Programme de Mise à Niveau, elle y occupe une place stratégique. Par conséquent, le CNMN avait fondé un groupe de travail spécifique supposé de coordonner et renforcer les actions en matière de formation professionnelle.

Ce groupe de travail s'est peu manifesté comme instrument de coordination. La concertation entre les responsables du secteur privé et de l'Etat au sein du groupe de travail semble pratiquement inexistante³⁹ bien que 4 de 24 projets du Programme de Mise à Niveau relèvent de la formation professionnelle.⁴⁰ La concertation se dé-

roule plutôt en dehors de la structure créée par le CNMN ce qui s'explique par le début antérieur de la réforme de la formation professionnelle.

2.4.3 Liens entre la formation professionnelle et les autres projets du Programme de Mise à Niveau

Bien que les projets de réforme de la formation professionnelle semblent bien avancés, leur succès dépend aussi du progrès d'autres projets. Ceci s'applique notamment aux projets suivants :

- « Réforme du système éducatif » (projet n° 5) : une formation professionnelle de qualité exige une formation de base solide des candidats qui doit être dispensée par le système d'enseignement primaire et secondaire.
- « Renforcement des associations professionnelles » (projet n° 20) : vu qu'un élément stratégique de la réforme de la formation professionnelle est l'implication croissante des entreprises dans la formation initiale, c'est aux associations professionnelles qu'incombe un rôle important en matière de sensibilisation et d'appui des entreprises, ce qui leur exige des capacités appropriées.
- Le projet n° 23 (« centres d'études et de diagnostics d'entreprises ») pourrait contribuer à la généralisation de la FPA en analysant les besoins en qualifications et la gestion des ressources humaines des entreprises assistées.

En sens inverse, l'amélioration de la formation professionnelle facilitera aussi le succès d'autres projets du programme. Ainsi le développement d'un système d'assurance-qualité (projet n° 17) requiert du personnel qualifié surtout si un tel système ne se limite pas à des institutions de normalisation, de standardisation, de certification et d'accréditation mais implique aussi les entreprises.

Il est donc à espérer que les complémentarités qui existent entre la réforme de la formation professionnelle et d'autres domaines du Programme de Mise à Niveau seront captées.

37 Font partie du CNMN : (i) le Département du Commerce et de l'Industrie du MICA ; (ii) le Ministère de l'Economie et des Finances ; (iii) la Fédération des Chambres de Commerce, d'Industrie et des Services ; (iv) la Confédération Générale des Entreprises du Maroc ; (v) le Groupement Professionnel des Banques du Maroc ; (vi) la Commission Européenne ; (vii) la Banque Européenne d'Investissements (en qualité d'observateur). Hedrich / Basler / Jenders (1999), pp. 13 - 14.

38 (i) Renforcement de l'infrastructure d'accueil ; (ii) Amélioration de la formation professionnelle ; (iii) Promotion des exportations ; (iv) Renforcement des associations professionnelles ; (v) Développement de l'infrastructure technologique ; (vi) Réalisation des diagnostics – Euro-Maroc-Entreprise ; (vii) Financement de la mise à niveau. Hedrich / Basler / Jenders (1999), p. 14.

39 Ibid., p. 18.

40 Il s'agit des projets n° 5, 13, 14 et 15 dans le tableau 2.5.

II Plan des systèmes de formation professionnelle

3 Cadre conceptuel : typologie de systèmes de formation professionnelle, tendances et débats internationaux et types de financement⁴¹

Le présent chapitre sert de cadre de référence pour classifier et caractériser le système de formation professionnelle marocain et sa réforme. Il présente tout d'abord différents types de systèmes de formation professionnelle en mettant tout particulièrement l'accent sur les systèmes coopératifs. Cette présentation est suivie d'un rapide aperçu des tendances et débats internationaux importants en matière de formation professionnelle et des différents types de financement de la formation professionnelle. Le chapitre 4.4 se référera à ce chapitre.

3.1 Typologie de systèmes de formation professionnelle : modèle scolaire, modèle du marché, apprentissage traditionnel

3.1.1 Introduction

Tout système de formation professionnelle est influencé par le contexte économique, social, politique et culturel et les traditions d'un pays. Ceci explique la diversité des systèmes existants en pratique. Il est toutefois utile d'identifier quelques types de base afin de dégager, en les comparant, leurs avantages et inconvénients respectifs ainsi que les conditions de réussite de ces différents systèmes.

On peut classer les systèmes de formation professionnelle selon différentes catégories. La caractéristique de classification retenue ici est le type de réglementation selon lequel les différents acteurs d'un système de formation professionnelle coopè-

rent.⁴² Les principaux acteurs sont les demandeurs et les prestataires de la formation professionnelle.

- Les *demandeurs* de la formation sont, d'une part, les jeunes souhaitant s'intégrer au marché du travail (demande sociale), et d'autre part, les entreprises ayant besoin de main-d'œuvre qualifiée (demande économique).
- Par *prestataires*, on entend les institutions responsables de la conception, du financement, de la réglementation et de la mise en œuvre de la formation professionnelle qui fournissent également les lieux de formation et les formateurs. Il peut s'agir d'organismes publics, d'entreprises, de chambres professionnelles et/ou de maîtres artisans traditionnels, ainsi que, dans les cas exceptionnels, de syndicats et d'organisations non gouvernementales.
- Parmi les *types de réglementation*, qui déterminent la coopération des acteurs, on peut distinguer : la planification par l'Etat, le marché et la tradition auxquels correspondent en tant que types idéals le modèle scolaire, le modèle du marché et l'apprentissage traditionnel. Il existe par ailleurs des modèles de formation professionnelle coopératifs (l'alternance de type française, le modèle dual allemand et le modèle latino-américain) qui seront examinés plus en détail au chapitre 3.2. Ces systèmes correspondent au type de réglementation du marché régularisé par l'Etat.

Les tableaux 3.1 et 3.2 servent à représenter et à comparer les quatre modèles de base à l'aide de

⁴¹ Les chapitres 3.1 et 3.2 ont été largement repris de Ashoff et al. (1996), pp. 6 - 15.

⁴² La caractéristique de classification selon le type de réglementation choisie ici se distingue d'autres critères. Le lieu de formation est un critère souvent utilisé (entreprise, école de formation professionnelle, entreprise et école professionnelle) ; les notions de modèle scolaire et de modèle dual en découlent. Greinert (1992, pp. 4 - 15) et (1995, pp. 31 -35) renvoie à l'influence plus ou moins grande que l'Etat exerce sur la formation professionnelle. La notion de modèle du marché (aucune influence de l'Etat sur la formation professionnelle) découle de cette approche, le modèle scolaire étant qualifié de modèle bureaucratique, le système dual de modèle du marché régularisé par l'Etat.

différents critères. Le tableau 3.1 énumère les principales caractéristiques des quatre modèles, le tableau 3.2 présente leurs avantages et inconvénients ainsi que leurs conditions de réussite. La typologie choisie constitue bien entendu une simplification. Dans la réalité, les systèmes de formation professionnelle sont souvent des formes mixtes ; il se peut même que dans un seul pays, plusieurs systèmes de formation professionnelle différents cohabitent parallèlement.

3.1.2 Modèle scolaire⁴³

Le *type de réglementation* suivi par la formation professionnelle dans le modèle scolaire est la planification par l'Etat (bureaucratie). L'Etat se charge de la planification, de la mise en œuvre et du contrôle de l'ensemble de la formation. Les systèmes de formation professionnelle scolaires sont des systèmes organisés de façon hiérarchique. On les retrouve souvent dans les pays disposant d'une administration centralisée forte tels que les anciens pays socialistes et dans de nombreux pays en développement, mais aussi en Suède et en Italie.

Etant donné que dans le modèle scolaire, l'Etat est seul responsable de la formation professionnelle, les *conditions de réussite* sont en fait extrêmement élevées. En effet, il est nécessaire non seulement de disposer d'une administration performante afin de garantir le bon fonctionnement du système de formation professionnelle, mais également de pouvoir planifier l'offre et la demande sur le marché du travail afin d'assurer la réussite de la formation professionnelle scolaire en termes d'embauche.

L'un des *avantages* du modèle scolaire est qu'il permet de tenir plus fortement compte de la demande sociale en postes de formation. Les *inconvénients* sont les coûts élevés pour l'Etat limitant la capacité d'accueil du système de formation professionnelle ainsi qu'une réussite incertaine sur

le plan de l'emploi à l'issue de la formation. La qualification professionnelle des diplômés ne correspond souvent pas à la demande sur le marché du travail, et les diplômés ne disposent guère de qualifications extra-professionnelles acquises en entreprise telles que la responsabilité du travail, l'usage économique des ressources ou la fiabilité.

3.1.3 Modèle du marché⁴⁴

Le *type de réglementation* est ici le marché, c'est-à-dire la rationalité d'intérêt selon laquelle les entreprises agissent en tant que prestataires de la formation.⁴⁵ Leur comportement est dicté par une réflexion en terme de coûts-bénéfices, ce qui signifie qu'une entreprise n'assurera la formation que si elle est rentable. La formation selon le modèle du marché se trouve notamment aux Etats-Unis, en Grande-Bretagne et au Japon.

Les *conditions de réussite* pour une offre de formation suffisante dans le modèle du marché sont des mécanismes de marché fonctionnant bien, c'est-à-dire que la formation ne doit pas être trop chère en raison de distorsions du marché. Ainsi par exemple, si les salaires minimums versés aux apprenants⁴⁶ sont trop élevés, la disposition des entreprises à former baissera.

43 Greinert (1990), p. 16 et (1992), pp. 7 - 10 ; Heintze / Rychetsky (1991), pp. 13 - 15 ; Stockmann (1996), p. 250.

44 Greinert (1990), p. 16 et (1992), pp. 5 - 7 ; Stockmann (1996), p. 250.

45 En règle générale, seules les entreprises assurent la formation dans le modèle du marché. L'Etat propose toutefois parfois, afin de soutenir les jeunes défavorisés qui ne trouvent pas de formation professionnelle sur le marché faute de qualification préalable suffisante p. ex., une formation professionnelle financée par l'Etat afin d'atténuer les rigueurs sociales du modèle du marché.

46 Dans ce chapitre, on entend par apprenant toute personne recevant une formation professionnelle initiale quel que soit le mode de formation. Cette terminologie se justifie par le fait que la notion d'apprenti est souvent liée à l'apprentissage tandis que la notion de stagiaire est employé dans la formation professionnelle scolaire et – comme au Maroc – dans la formation professionnelle alternée.

Tableau 3.1 : Caractéristiques de différents modèles de systèmes de formation professionnelle				
	Modèle scolaire	Modèle coopératif	Modèle du marché	Apprentissage traditionnel
Modèle de réglementation	Planification par l'Etat (bureaucratie)	Marché régularisé par l'Etat	Marché	Tradition (liens sociaux et familiaux)
Rôle de l'Etat	L'Etat se charge de la planification, de la mise en œuvre et du contrôle.	Coopération entre l'Etat, les entreprises et parfois aussi les partenaires sociaux	L'Etat joue un rôle minime.	L'Etat ne joue souvent aucun rôle.
Prestataire de la formation	Etat	Etat + entreprises	Entreprises	Entreprises/maîtres
Lieu de formation	Ecoles professionnelles (établissements de formation professionnelle)	Entreprises + écoles professionnelles (+ parfois centres de formation interentreprises)	Entreprises	Entreprises
Instance fixant le nombre d'apprenants (aspect quantitatif)	Planification par l'Etat	Principalement l'Etat : alternance française ; principalement le marché : modèles dual et latino-américain	Entreprises selon la conjoncture du marché (besoins des entreprises en futurs employés)	Entreprises (besoin de futurs employés et du travail des apprentis)
Financement	Etat	Etat et entreprises dans des proportions diverses	Entreprises ; parfois également les apprenants	Apprentis (frais d'apprentissage ou travail non rémunéré)
Types de formation	Cours professionnels théoriques	Varie entre formation professionnelle théorique, formation axée sur le profil d'une profession/d'un métier ou bien formation répondant aux besoins des entreprises	Formation axée sur les besoins des entreprises (<i>training on the job</i>)	Principe d'imitation (la personnalité et le savoir du maître sont la référence de l'apprentissage) ; pratiquement pas de formation théorique
Instance fixant les matières de formation/orientation des matières de formation (aspect qualitatif)	Etat (orientation en fonction des chances d'embauche des apprenants et des intérêts sociopolitiques)	Etat en collaboration avec les entreprises et les partenaires sociaux	Entreprises (orientation en fonction des besoins des entreprises)	Entreprises (orientation en fonction des besoins des entreprises et des profils professionnels traditionnels)
Lien à l'enseignement général	Etroit (diplôme d'enseignement général comme condition d'admission ; souvent, droits scolaire et de formation professionnelle homogènes)	Varie entre un lien étroit (alternance française) et une coupure nette (carrières largement séparées et droit sur la formation professionnelle spécifique dans le modèle dual)	Aucune concertation (en général, scolarité obligatoire longue et donc entrée plus tardive dans la formation professionnelle)	L'apprentissage commence souvent sans formation scolaire (terminée)
Exemples de pays	Italie, Suède, Pologne, Hongrie, ancienne République démocratique allemande, nombreux pays en voie de développement	Alternance : France, Belgique ; modèle dual : Allemagne, Autriche, Suisse ; modèle latino-américain : différents pays d'Amérique latine	Etats-Unis, Japon, Grande-Bretagne	Autrefois Allemagne et autres pays industrialisés ; aujourd'hui pays d'Afrique de l'ouest et asiatiques p. ex.
Sources : Etabli d'après Greinert (1990), pp. 15 - 19 et (1995), pp. 31 - 35 ; Stockmann (1996), p. 254 - 255 ; Gennrich (1995), tableaux 1 et 2				

Tableau 3.2: Conditions de réussite et avantages et inconvénients des différents systèmes de formation professionnelle			
Conditions de réussite			
Modèle scolaire	Modèles coopératifs^a	Modèle du marché	Apprentissage traditionnel
<ul style="list-style-type: none"> - Administration publique performante afin de garantir le bon fonctionnement du système de formation professionnelle - Planification de l'offre et de la demande sur le marché du travail afin d'assurer la réussite de la formation professionnelle scolaire en termes d'emploi (à peine possible en pratique) 	<ul style="list-style-type: none"> - Structure artisanale ou industrielle développée - Suffisamment d'entreprises disposées et aptes à former - Coopération essentielle des partenaires sociaux - Disposition de l'Etat à déléguer des compétences - Coordination/définition des conditions cadres par l'Etat - Tradition de la formation en entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> - La formation doit être rentable. - Aucune distorsion du marché qui rendrait la formation trop coûteuse - Structure artisanale et industrielle développée - Japon : culture d'entreprise particulière (liens étroits des salariés à l'entreprise) 	<ul style="list-style-type: none"> - Reconnaissance du type de réglementation de la tradition - Contexte social stable
Avantages^b			
Modèle scolaire	Modèles coopératifs^a	Modèle du marché	Apprentissage traditionnel
<ul style="list-style-type: none"> (5) Prise en compte de la demande sociale en places de formation (7) Lien étroit à l'enseignement général ; le diplôme de formation professionnelle sert souvent également d'accès aux écoles de l'enseignement secondaire (8) Socialisation générale 	<ul style="list-style-type: none"> (1) Allègement du budget de l'Etat ; coûts répartis (2) Formation proche de la pratique ; adaptation à l'évolution des entreprises (3) Taux d'embauche élevé (4) Formation axée sur le profil d'une profession et donc bonnes chances d'emploi et de mobilité des lauréats ; transfert des connaissances entre les entreprises (6) Capacité d'accueil élevée (8) Socialisation dans l'entreprise et générale (9) Protection des apprenants par des réglementations légales ou les conventions collectives 	<ul style="list-style-type: none"> (1) Aucun coût pour le budget de l'Etat (2) Formation proche de la pratique et donc adaptation à l'évolution des entreprises (3) Embauche des lauréats dans les entreprises d'accueil à l'issue de la formation très probable (8) Socialisation dans les entreprises 	<ul style="list-style-type: none"> (1) Aucun coût pour l'Etat (3) Filet de sûreté sur le plan social (assurance des moyens de survie) par l'embauche dans l'entreprise d'accueil ou une activité autonome dans le secteur informel (4) Transmission d'un savoir basé sur l'expérience ; reproduction de qualifications simples (8) Socialisation des apprentis dans le contexte traditionnel
Inconvénients^b			
Modèle scolaire	Modèles coopératifs^a	Modèle du marché	Apprentissage traditionnel
<ul style="list-style-type: none"> (1) Coûts élevés pour l'Etat (2) Eloigné de la pratique (transmission insuffisante de savoir-faire et de comportements utiles en pratique) (3) Chances d'embauche incertaines (4) Souvent les programmes scolaires ne suivent pas l'évolution des entreprises. (6) Capacité d'accueil limitée en raison des coûts élevés (ayant plutôt un effet d'exclusion sur le plan social) 	<ul style="list-style-type: none"> (7) Peu de lien avec le système d'enseignement général (carrières différentes) (10) La coordination entre la formation en entreprise et scolaire est une tâche exigeante. 	<ul style="list-style-type: none"> (4) Formation axée sur l'entreprise et donc contribution réduite à la création de potentiels de qualification à long terme (exception : Japon) ; transfert limité de qualifications entre les entreprises ; pas de matières de l'enseignement général (5) La demande sociale en formation n'est pas un critère. (7) Lien réduit avec le système de formation générale 	<ul style="list-style-type: none"> (2) Formation proche de la pratique mais pas de développement de nouvelles technologies ni de capacité d'innovation (3) Embauche par l'entreprise non assurée (4) Contenu de la formation limité (niveau de développement faible des entreprises d'accueil) ; pratiquement pas de formation théorique (9) Risque d'exploitation des apprentis
<p>^a Les explications suivantes s'orientent pour une meilleure illustration sur le modèle dual en tant qu'exemple le plus marqué des systèmes de formation professionnelle coopératifs.</p> <p>^b Avantages et inconvénients selon les critères suivants : (1) coûts pour l'Etat, (2) formation proche de la pratique, (3) probabilité d'embauche des personnes formées à l'issue de la formation, (4) contenu de la formation, (5) satisfaction de la demande sociale en postes de formation, (6) capacité d'accueil du système de formation professionnelle, (7) lien avec le système d'enseignement général, (8) socialisation, (9) protection ou exploitation des apprenants, (10) coordination.</p>			
Sources : Etabli à partir de Heintze / Rychetsky (1991), pp. 13 - 18 ; Greinert (1990), pp. 15 - 19			

L'un des grands *avantages* du modèle du marché est que les entreprises se présentent à la fois comme demandeurs de qualification et comme prestataires de la formation. Dans le modèle du marché, le nombre d'apprenants et les matières de formation sont donc uniquement déterminés par la demande effective de qualifications. Ceci garantit un ajustement permanent aux besoins de l'entreprise et permet d'escompter que les apprenants seront très vraisemblablement embauchés à l'issue de leur formation.

Les *inconvenients* résident d'une part dans le fait que la demande sociale en qualification n'est souvent pas entièrement satisfaite étant donné qu'il est peu probable que la demande en qualifications et la demande en postes de formation concordent toujours. D'autre part, étant donné que la formation s'oriente uniquement sur les besoins de l'entreprise qui assure la formation, les apprenants reçoivent une formation plus axée sur l'entreprise que sur la profession, ce qui restreint la mobilité des lauréats et le transfert de connaissances entre les entreprises.

3.1.4 Apprentissage traditionnel⁴⁷

L'apprentissage traditionnel correspond à un *type de réglementation* différent que l'on peut sommairement qualifier de tradition. La formation est déterminée par des procédés traditionnels reconnus par le droit coutumier, ce qui permet de préserver le contenu éprouvé du profil du métier et de la formation professionnelle. L'apprentissage traditionnel représente donc un modèle particulier, bien que le prestataire de la formation soit, tout comme dans le modèle du marché, uniquement le chef d'entreprise ou le maître.

L'objectif de l'apprentissage traditionnel est de reproduire le corps de métier par une socialisation approfondie de l'apprenti. Ce dernier n'est pas uniquement instruit sur le plan technique, il reçoit également une éducation sociale, culturelle et po-

litique de son maître. L'apprentissage traditionnel se trouve dans de nombreux pays en développement et existait autrefois également en Allemagne et dans d'autres pays industrialisés.

Les *conditions de réussite* sont l'acceptation sociale de la forme et du contenu traditionnels de la formation ainsi qu'un contexte social stable. Ces conditions ne sont plus données lorsque des sociétés se transforment rapidement, par une ouverture au marché mondial par exemple.

Les *inconvenients* de l'apprentissage traditionnel sont d'une part sa faible contribution au développement de la capacité d'innovation et de nouvelles technologies et d'autre part la totale dépendance de l'apprenti vis-à-vis du maître, ainsi que son absence de droits formels, qui peut entraîner une exploitation de l'apprenti. Souvent, les tentatives de réglementation par l'Etat de l'apprentissage traditionnel dans les pays en développement ont eu peu de succès. Plus les réglementations étaient étendues, moins il y avait d'apprentis enregistrés et donc soumis aux normes fixées par l'Etat.

Les *avantages* de l'apprentissage traditionnel sont la socialisation de l'apprenti et la garantie de moyens de subsistance sûrs. Dans de nombreux pays en développement, l'apprentissage traditionnel ouvre la voie vers une activité autonome dans le secteur informel. Compte tenu de la capacité d'absorption insuffisante du secteur moderne, c'est pour de nombreuses personnes la seule possibilité de gagner sa vie.

3.2 Typologie de systèmes de formation professionnelle II : modèles coopératifs

Un modèle de formation professionnelle est considéré comme coopératif lorsqu'aussi bien l'Etat que les entreprises (qu'il s'agisse d'entreprises individuelles ou de groupements d'entreprises) assument une responsabilité en matière de formation. Cette responsabilité peut prendre des formes diverses : elle peut comprendre la conception, la réglementation, la mise en œuvre et/ou le financement de la formation professionnelle. Selon cette

47 Greinert (1995), pp. 31 - 35 ; Boehm / Adam (1994), pp. 47 - 54 ; Heintze / Rychetsky (1991), p. 15.

définition, il y a un modèle de formation professionnelle coopératif dès qu'une de ces fonctions au moins est prise en charge conjointement par l'Etat et les entreprises.

Nous allons maintenant présenter, toujours sous une forme simplifiée, trois modèles coopératifs : (i) le modèle de l'alternance de type française qui se rapproche du modèle scolaire, (ii) les systèmes duaux qui conjuguent le système scolaire et le système du marché et (iii) le modèle latino-américain qui comporte une formation interentreprises se rapprochant du modèle du marché.

3.2.1 Alternance de type française⁴⁸

Dans le modèle d'alternance de type française, les entreprises participent à la formation mais l'Etat reste toutefois largement responsable de la planification et de la mise en œuvre de la formation professionnelle. Par conséquent, c'est l'Etat qui fixe le nombre de postes de formation en fonction du niveau et de la spécialité dans le cadre de processus de décision administratifs. Contrairement aux autres modèles coopératifs, l'offre de formation n'est pas déterminée ici par les mécanismes du marché.

C'est l'Etat qui prend en charge la quasi totalité du financement de la formation professionnelle. Le lieu de formation est en premier lieu le lycée professionnel. Toutefois, une formation en entreprise se déroule parallèlement, ce qui fait de l'alternance de type française un modèle coopératif. Les lycées professionnels ont passé des accords de partenariat avec les entreprises qui proposent aux apprenants des stages ou leur donnent la possibilité d'utiliser des machines modernes à des fins de formation.

A la différence du modèle dual, il ne s'agit toutefois pas d'une formation parallèle scolaire et en entreprise mais d'une formation en alternance avec des phases courtes en entreprise (un stage de

quatre semaines p. ex.). C'est à l'Etat qu'il revient de fixer les matières de formation, le rôle des partenaires sociaux étant purement consultatif. La formation n'est pas principalement axée sur le profil d'une profession ou d'un métier particulier.⁴⁹ Elle correspond plutôt à une formation polytechnique commune à plusieurs professions mettant l'accent sur les connaissances théoriques et prévoit en conséquence un baccalauréat professionnel permettant de poursuivre une formation théorique dans le système d'enseignement général à l'issue de la formation.

De nouvelles tendances en France vont dans le sens d'une systématisation de la formation en entreprise et d'une revalorisation de son importance pour la formation professionnelle. Dans la planification de la formation, on aspire à une coopération plus étroite entre l'Etat et les partenaires sociaux afin de permettre une meilleure évaluation des besoins en qualifications du marché du travail. Ceci doit permettre de renforcer l'orientation sur la pratique de la formation professionnelle.

Jusqu'à présent, beaucoup de jeunes ayant suivi une formation professionnelle avaient des difficultés à trouver un emploi à l'issue de leur formation. Les employeurs hésitaient à les embaucher puisque, faute d'expériences pratiques, il fallait les initier au travail dans l'entreprise tout en leur versant un salaire complet. En outre, les diplômés de ces formations n'étaient souvent pas non plus intéressés par une activité dans l'entreprise. Ils considéraient plutôt le lycée professionnel comme un tremplin de réinsertion dans le système de formation scolaire générale ou universitaire.

L'intégration plus étroite de la formation en entreprise dans le système de formation professionnelle français se heurte à des résistances. Ceci est dû au prestige social réduit de la formation en entreprise et de l'artisan et ouvrier spécialisé en France. Si la formation en entreprise est peu

48 Koch (1995), pp. 262 - 271 ; Caillods (1994), pp. 243 - 245 ; Greinert (1995), pp. 32 - 33.

49 Le profil d'une profession ou d'un métier décrit l'ensemble des exigences de qualification d'une profession ou d'un métier particulier et sert de base pour développer les règlements de formation, les programmes de formation et les plans de formation en entreprise.

considérée en France, c'est qu'elle se déroule principalement sous forme d'apprentissage. Alors que l'apprentissage traditionnel en Allemagne a été intégré dans la forme moderne du système dual, il existe en France deux formes de formation professionnelle : l'alternance et l'apprentissage. Les artisans et ouvriers spécialisés ne jouissent pas du même prestige qu'en Allemagne étant donné que le travail manuel est assez peu estimé, que les possibilités de promotion sont limitées et les salaires relativement bas.

3.2.2 Modèles duaux⁵⁰

Il existe des systèmes de formation professionnelle duaux en Allemagne, en Autriche et en Suisse. Dans le modèle dual, la formation professionnelle est mise en œuvre conjointement par l'Etat et les entreprises, qui ont une responsabilité commune. Il correspond donc tout particulièrement au type de réglementation du marché régulé par l'Etat. Ce type de réglementation dépasse la simple combinaison des types de réglementation du marché et de la planification par l'Etat puisqu'il comporte des conditions de réussite supplémentaires.

La première condition essentielle du bon fonctionnement de ce modèle est la volonté de coopération entre les entreprises et l'Etat. L'Etat doit être prêt à déléguer des compétences et les entreprises doivent reconnaître le rôle d'instance d'encadrement de la formation de l'Etat. Outre cette volonté de coopération, il est nécessaire de disposer d'organismes intermédiaires performants (organisations patronales, syndicats, chambres professionnelles) pour permettre la coopération. En Allemagne, beaucoup d'entreprises considèrent par ailleurs la formation professionnelle comme une responsabilité économique et sociale (éthique de formation issue de la tradition).

Les *avantages* d'une combinaison de la formation scolaire à celle en entreprise résident tout d'abord dans la transmission de deux types de connaissances (connaissances professionnelles théoriques à l'école professionnelle et savoir-faire pratique en entreprise) et surtout dans l'orientation nécessaire sur la pratique. Par conséquent, les chances d'embauche à l'issue de la formation sont plutôt favorables.

Par ailleurs, les plans de formation axés sur le profil d'une profession ou d'un métier et la formation scolaire garantissent que l'apprenant reçoive une formation qui n'est pas seulement spécifique à l'entreprise mais caractéristique de la profession ou du métier et généralement reconnue, ce qui encourage donc le transfert des connaissances entre les entreprises ainsi que la mobilité géographique des personnes formées.

Un autre avantage par rapport au modèle scolaire est l'allègement du budget de l'Etat puisque les entreprises prennent en charge une partie des coûts de la formation. Par ailleurs, la répartition des charges financières augmente la capacité d'accueil du système de formation professionnelle.

Les *inconvenients* du modèle dual résident dans des conditions de réussite exigeantes. Ceci concerne non seulement la concertation entre l'entreprise et l'école professionnelle, mais surtout la coopération complexe entre l'Etat, les entreprises et les partenaires sociaux à différents niveaux (planification et organisation du système de formation, détermination des matières de formation, mise en œuvre de la formation, financement). En outre, la critique adressée à la pratique du modèle dual est qu'il serait trop rigide et peu flexible en raison de procédures de concertation longues.

3.2.3 Modèle latino-américain

Le modèle latino-américain correspond à un *type de réglementation* qui se rapproche du modèle du marché. La planification, la mise en œuvre et le financement de la formation sont en grande partie pris en charge par le secteur privé. Les responsables de la formation sont des organismes natio-

50 Greinert (1992), pp. 10 - 19 et (1995), pp. 33 - 35 ; Stockmann (1996), pp. 250 - 251 ; Caillods (1994), pp. 245 - 246.

51 Quant aux conditions de réussite des modèles coopératifs (duaux), voir le chapitre détaillé 3.2.4.

naux de formation professionnelle sous-divisés selon les différentes branches et organisés en partie selon le droit public et en partie selon le droit privé mais présentant généralement un degré d'autonomie élevé. Dans les organes de direction et d'administration, les organisations patronales, les ministères et les syndicats sont représentés.⁵²

Le financement de la formation professionnelle s'effectue par un fonds auquel toutes les entreprises d'une branche sont obligées par la loi de cotiser. La taxe de formation professionnelle dépend de la somme des salaires bruts versés par les entreprises. Ce fonds permet de financer l'organisme national de formation professionnelle et les centres de formation.

Les lieux de formation sont surtout les centres de formation professionnelle et parfois des unités de formation mobiles, tandis que certaines entreprises proposent des stages. Bien que tous les groupes représentés dans l'organisme de la formation professionnelle participent à la détermination des matières de formation, l'Etat laisse toutefois aux employeurs une liberté de conception afin de faciliter l'ajustement des matières aux besoins de qualification des entreprises.⁵³ Les centres de formation servent en premier lieu à assurer la formation professionnelle initiale mais ils proposent cependant aussi une formation continue.

De nouvelles tendances en Amérique latine vont dans le sens d'une implication encore plus forte des entreprises dans la formation par le biais du financement et de la mise à disposition de stages. Différentes incitations telles que l'exonération (partielle) de la taxe de formation professionnelle ont été instaurées à cet effet. La raison en est que,

malgré la participation des employeurs à la conception de la formation dans les centres de formation professionnelle, deux inconvénients subsistent : les coûts relativement élevés et le problème que la formation est axée sur la transmission d'un savoir professionnel théorique et que les parties pratiques de la formation (dans un atelier de formation par exemple) ne représentent que de manière inadéquate la réalité sur le lieu de travail.

Les tentatives d'impliquer plus fortement les entreprises s'accompagnent toutefois de difficultés puisque les centres de formation professionnelle appréhendent les problèmes de coordination et que de nombreuses entreprises sont sceptiques vis-à-vis de la formation en entreprise car elles effectuent souvent un calcul coûts-bénéfices à court terme sans tenir suffisamment compte des bénéfices indirects de la formation en entreprise.⁵⁴

3.2.4 Conditions de réussite des modèles de formation professionnelle coopératifs⁵⁵

Les conditions de réussite des systèmes de formation professionnelle coopératifs sont d'autant plus exigeantes que la coopération entre l'Etat, les entreprises et les partenaires sociaux est intense. Les explications suivantes s'orientent sur le modèle dual qui représente le type le plus prononcé de formation professionnelle coopérative et incarne donc en quelque sorte les conditions maximales qui doivent être modifiées en fonction de la forme de système coopératif concrète.

Tissu économique suffisamment développé

Il faut tout d'abord qu'il existe un tissu économique (ou industriel) suffisamment développé et vaste, c'est-à-dire qu'il doit y avoir suffisamment d'entreprises ayant le potentiel de dispenser une formation en entreprise qualifiée en fonction des

52 Middleton / Ziderman / Van Adams (1993), p. 192; Caillods (1994), pp. 248 - 249; Greinert (1995), p. 33 ; Lanzendorf (1994), pp. 259 - 254. Lorsque l'on parle ici du modèle latino-américain, il s'agit de la réunion de certaines caractéristiques communes de la formation professionnelle dans différents pays d'Amérique latine. Le modèle latino-américain ne constitue, tout comme le modèle coopératif, qu'une simplification.

53 Selon Lanzendorf (1994, p. 264), la participation des entreprises n'a souvent qu'une fonction d'alibi.

54 Voir chapitre 5.

55 Heintze / Rychetsky (1991), p. 17 ; Vest (1993), p. 10 ; BMZ (1992).

besoins. Si l'on tient compte du fait que toutes les entreprises ne sont pas prêtes et aptes à former dans un système coopératif, le nombre d'entreprises ne doit pas être trop faible.

Besoin de l'économie en main-d'œuvre qualifiée

Par ailleurs, il faut qu'il y ait un besoin de l'économie en main-d'œuvre qualifiée. Plus ce besoin est perceptible plus les entreprises sont prêtes à faire des efforts pour former elles-mêmes ou participer à une formation professionnelle coopérative. La demande de formation des jeunes sortant de l'école ne compte qu'en second lieu.⁵⁶

Rôle de l'Etat

L'Etat doit :

- s'il existait auparavant un système de formation professionnelle de type scolaire, avoir compris que la formation professionnelle scolaire ne peut être financée entièrement et pour tous les secteurs par l'Etat et ne correspond pas aux besoins du marché du travail,
- être disposé à déléguer des compétences, c'est-à-dire à impliquer les entreprises dans la mise en œuvre de la formation et les partenaires sociaux dans les décisions concernant le système de formation professionnelle,
- formuler une politique de formation professionnelle qui énonce clairement le caractère du système coopératif visé, c'est-à-dire ses objectifs (orientation sur la demande économique ou sociale de formation), le rôle, la responsabilité et les possibilités de coopération des différents acteurs (Etat, établissements de formation publics, entreprises formatrices, apprenants, partenaires sociaux), l'organisation et le financement du système,
- définir les conditions cadres de la formation professionnelle (réglementations de la formation p. ex.) en concertation avec tous les acteurs et les promouvoir (analyses du marché

du travail, recherche sur la pédagogie professionnelle p. ex.),

- s'agissant de la partie de la formation dont il est responsable, assurer des capacités de formation suffisantes dans les établissements de formation professionnelle publics (ceci peut exiger des investissements supplémentaires importants), coordonner le contenu de la formation avec les entreprises et ajuster la formation aux besoins changeants du marché du travail (développement de programmes, formation continue des formateurs scolaires),
- concevoir d'autres lois et réglementations (droit du travail, droit fiscal, réglementations sur le salaire minimum p. ex.) de façon à ce que la formation professionnelle coopérative ait sa place et que la formation en entreprise ne soit pas inutilement renchérie en raison de distorsions sur le marché du travail.

Rôle des entreprises

Les entreprises doivent :

- être prêtes et aptes à réaliser et à financer leur partie de la formation, c'est-à-dire avoir conscience non seulement des coûts mais aussi des bénéfices directs et indirects de la formation et considérer la formation aussi comme une mission pédagogique,
- coopérer avec l'Etat s'il est un des prestataires de formation (c'est-à-dire lorsque les écoles professionnelles publiques se chargent de la formation professionnelle théorique) et accepter que l'Etat définisse des conditions cadres pour la formation coopérative et que le suivi de la formation professionnelle, y compris sa partie en entreprise, incombe à des institutions dans lesquelles non seulement les partenaires sociaux mais aussi l'Etat est représenté,
- être prêtes à s'engager dans le système de formation professionnelle, que ce soit directement par une participation dans des jurys d'examen, des organes consultatifs et de suivi p. ex., ou indirectement par le biais des organisations patronales.

⁵⁶ Heintze / Rychetsky (1991), p. 17.

La mise en place de la formation professionnelle coopérative est facilitée lorsqu'il est possible de s'appuyer sur des formes existantes de formation en entreprise (apprentissage traditionnel, formation sur le tas, initiation de lauréats d'une formation professionnelle scolaire dans les entreprises).

Rôle des apprenants

La disposition et l'aptitude à s'engager dans la formation ne sont pas uniquement nécessaires côté entreprises, mais également côté apprenants. Ceci est vrai pour n'importe quelle forme de formation professionnelle, mais les systèmes coopératifs présentent certaines particularités.

En général, les apprenants doivent avoir des conditions de vie bien réglées et sûres nécessaires à une formation suivie et réussie, être en mesure de renoncer à un revenu provenant d'une autre activité pendant la durée de la formation et satisfaire aux conditions scolaires générales requises pour la formation professionnelle.

Par contre la formation professionnelle coopérative est encore plus exigeante lorsque

- la qualification de départ requise est plus élevée que pour la qualification professionnelle scolaire ou en entreprise classique,
- la formation professionnelle coopérative dure plus longtemps que la formation professionnelle scolaire ou en entreprise classique et que le renoncement à un revenu (par rapport à un autre emploi) est estimé plus important que les meilleures possibilités d'embauche visées par la formation coopérative à l'issue de la formation,
- durant les phases de formation en école professionnelle, aucun salaire de formation n'est versé et que le renoncement à un revenu est donc plus élevé que dans le cadre d'une formation uniquement en entreprise, dans la mesure où cette dernière est rémunérée,
- plusieurs lieux de formation (école professionnelle, entreprise, centre de formation inter-entreprises le cas échéant) sont prévus et que le changement de lieu de formation entraîne

des problèmes de transport et/ou d'hébergement.

Ces aspects doivent être pris en compte lors de la conception du système de formation professionnelle coopératif, mais ils nécessitent toutefois également d'informer et de conseiller les apprenants.

Rôle des partenaires sociaux

Enfin, pour être acceptés, bien fonctionner et réussir, les systèmes de formation professionnelle coopératifs supposent que les entreprises et les apprenants en tant qu'intéressés et bénéficiaires directs de la formation ne collaborent pas uniquement lors de sa mise en œuvre mais qu'ils participent également – par le biais de leurs groupements d'intérêt respectifs, c'est-à-dire les partenaires sociaux – à la conception (planification, organisation, conditions cadres, matières de formation), au suivi et à l'évaluation du système de formation professionnelle.

La coopération non seulement des entreprises de formation et des apprenants mais aussi des partenaires sociaux dans un système coopératif se justifie comme suit :

- Dans les systèmes coopératifs, contrairement au modèle scolaire, les entreprises jouent un rôle décisif en tant que prestataires de formation (mise à disposition et financement de postes de formation en entreprise, transmission de connaissances professionnelles pratiques) afin d'assurer l'orientation pratique de la formation, mais à la différence du modèle du marché, elles n'agissent pas de façon largement autonome mais sont partenaires de l'Etat, qui est chargé de la formation générale et théorique, et doivent respecter des conditions cadres légales, organisationnelles et pédagogiques (réglementations en matière de formation p. ex.) qui sont nécessaires pour la reconnaissance générale des diplômes de formation p. ex. Afin d'assurer dans ces conditions non seulement la disposition des entreprises à former mais aussi l'orientation sur le marché du travail de la formation (tant pour sa partie en entreprise que pour sa partie scolaire), la participation des entreprises par le

biais de leurs associations sur toutes les questions importantes du système de formation professionnelle est indispensable.

- Dans les systèmes coopératifs, à la différence du modèle scolaire, les apprenants ne sont pas uniquement des élèves en formation mais également (s'ils n'ont pas uniquement le statut de stagiaires), du personnel qui doit être représenté par un groupement d'intérêt concernant les conditions de formation et de travail dans l'entreprise, tâche qui est généralement prise en charge par les syndicats. Etant donné qu'à la différence du modèle du marché, les systèmes coopératifs ne reposent pas uniquement sur le calcul coûts-bénéfices mais prennent également en compte, à des degrés divers, des objectifs économiques et sociopolitiques (évolutions sur le marché du travail p. ex.), les syndicats n'ont pas pour unique tâche de représenter directement les intérêts des apprenants (ce qu'ils feraient également dans le modèle du marché), ils doivent aussi être impliqués, tout comme les organisations patronales, dans toutes les questions importantes du système de formation professionnelle.
- En raison de son organisation plus complexe, de la participation nécessaire des différents acteurs et des exigences de coordination diverses, un système de formation professionnelle coopératif est plus exigeant que le modèle scolaire ou du marché envers les entreprises formatrices en particulier, mais aussi envers les apprenants. En vue de la disposition et aptitude des entreprises à former et de l'orientation des apprenants, des informations et une assistance-conseil sont donc tout particulièrement nécessaires que l'on ne doit pas uniquement attendre de l'Etat mais qui constituent une mission importante des organisations patronales et des syndicats.

Pour bien exercer les fonctions susmentionnées, il faut des organisations patronales et des syndicats (et éventuellement de chambres professionnelles)

- qui disposent de droits de cogestion,

- dont les entreprises d'une part et les apprenants d'autre part se sentent représentés,
- qui aient compris l'importance de la formation professionnelle et soient prêts à s'engager sur ce terrain,
- qui représentent de manière compétente les intérêts de leurs membres en matière de formation professionnelle vis-à-vis de l'Etat et de l'autre partenaire respectif,
- et qui assurent par ailleurs une fonction de service vis-à-vis des membres sous forme d'information et d'assistance-conseil.

3.3 Tendances et débats internationaux en matière de formation professionnelle

De nombreux pays, développés ou moins développés, sont en train d'ajuster, de réformer, et dans certains cas même de restructurer totalement leurs systèmes de formation professionnelle. Dans le débat autour de la 'meilleure méthode' en matière de formation professionnelle se profilent quelques tendances partiellement convergentes et partiellement opposées.

3.3.1 Défis communs

Les défis de la mondialisation constituent un déclencheur important des efforts de réforme de la formation professionnelle que l'on observe un peu partout dans le monde. Pour pouvoir faire face à la concurrence internationale, une main-d'œuvre qualifiée revêt une importance de plus en plus grande. Par conséquent, les exigences envers un système de formation professionnelle performant permettant d'accroître la productivité, la flexibilité et la mobilité des salariés sont de plus en plus fortes.

Même si la situation initiale et les problèmes des économies concernées diffèrent d'un pays à l'autre, et même parfois d'une région à une autre, tous les pays sont confrontés aux mêmes ques-

tions essentielles par rapport à la réforme de leurs systèmes de formation professionnelle :⁵⁷

- Comment augmenter la qualité de la formation professionnelle et mieux adapter celle-ci aux besoins des entreprises ? (*amélioration de la qualité*)
- Comment la formation professionnelle peut-elle mieux se conformer aux exigences du marché du travail qui connaissent des changements de plus en plus rapides ? (*capacité d'ajustement*)
- Comment accroître l'efficacité des différents systèmes de formation professionnelle alors que les moyens publics engagés en particulier sont constants, voire en baisse ? (*efficacité sur le plan des coûts*)
- Comment intégrer des catégories sociales défavorisées sur le marché du travail par le biais de la formation professionnelle ? (*capacité d'intégration*)

Le contexte de cette dernière question est que la formation professionnelle est de plus en plus souvent utilisée pour atténuer les conséquences sociales d'une concurrence internationale accrue et pour réintégrer sur le marché du travail des catégories de population marginalisées. Cette marginalisation se manifeste en premier lieu dans les pays industrialisés de longue date par un accroissement du chômage et dans les pays moins développés par une segmentation des marchés du travail et une forte croissance des emplois précaires et informels. Les catégories sociales défavorisées ont particulièrement du mal à s'intégrer au marché du travail formel. Il s'agit principalement des jeunes, mais aussi des moins qualifiés, des personnes plus âgées et des minorités ethniques, les femmes étant surreprésentées dans chacune de ces catégories.⁵⁸

57 Caillods (1994), p. 241.

58 Altenburg (2000), p. 1.

3.3.2 Tendances et débats

Dans le débat international sur la formation professionnelle, on peut distinguer huit tendances ou développements. Dans les explications qui suivent, on a tout particulièrement tenu compte de leurs effets sur le rôle des entreprises dans le système de formation professionnelle et des conséquences quant à la disposition des entreprises à former.

(1) Orientation vers des modèles coopératifs

Il existe une tendance internationale vers la formation professionnelle coopérative. Ce sont surtout les pays industrialisés et en développement dont le système de formation professionnelle était jusqu'à présent fortement axé sur le modèle scolaire⁵⁹ qui s'efforcent d'intégrer plus fortement les entreprises dans la formation professionnelle.⁶⁰ Ceci concerne notamment le financement, l'élaboration des programmes, le lieu et le personnel de formation. La raison en est que les faiblesses du modèle scolaire⁶¹ sont de plus en plus reconnues.

La tendance vers la formation professionnelle coopérative se manifeste aussi concernant le rôle de l'Etat. Dans les pays au système de formation professionnelle marqué par le modèle scolaire, la tendance est que l'Etat délègue de plus en plus de responsabilités en matière de formation professionnelle et joue plutôt un rôle subsidiaire et de coordination.

Dans le même temps, dans les pays disposant d'un système de formation principalement déterminé par le marché, la tendance est que les instances publiques prennent de plus en plus de responsabilité en matière de formation professionnelle afin

59 La grande majorité des pays et en particulier les pays en voie de développement ont des systèmes de formation professionnelle axés sur le modèle scolaire. Arnold / Münch (1995), p. 126.

60 ILO (2000), pp. 41 - 44 ; Labarca (1996), pp. 68 - 69.

61 Voir tableau 3.2.

de prévenir et de compenser des défaillances du marché.⁶²

Ce faisant, l'Etat prend principalement en charge quatre fonctions :⁶³

- Il fixe le cadre légal pour la formation professionnelle et surveille son respect (répartition claire des responsabilités, respect de certaines normes de qualité homogènes).
- En général, il prend en charge la partie théorique de la formation.
- Il crée des incitations pour les entreprises (subventions ou avantages fiscaux p. ex.) afin d'inciter ces dernières à participer à la formation initiale et continue et crée, le cas échéant, aussi des incitations pour une compensation régionale et sociale.
- Il observe et étudie la situation nationale en matière de formation et de marché du travail, informe le grand public et soutient les jeunes en matière d'orientation professionnelle.⁶⁴

Les expériences internationales ont par ailleurs montré que la formation professionnelle est particulièrement réussie lorsque l'Etat concède un rôle d'intermédiaire aux partenaires sociaux et les fait participer à l'aménagement et à la réglementation de la formation.⁶⁵

(2) *Diversification et décentralisation des prestataires de formation*

Au niveau international, on observe une diversification et une décentralisation croissantes des prestataires de formation professionnelle.⁶⁶ A part les

prestataires publics, de plus en plus de prestataires privés proposent également des cours de formation et gèrent des établissements de formation professionnelle (entreprises, prestataires de formation professionnelle commerciaux, fondations, ONG). Souvent, les différents prestataires sont en concurrence entre eux. Encore plus que la formation initiale, ceci concerne le secteur de la formation continue.⁶⁷

Du côté des pouvoirs publics, on constate également une diversification des prestataires de formation professionnelle et une concurrence croissante entre eux, la tendance générale allant ici vers une décentralisation et une plus grande autonomie des institutions de la formation professionnelle. L'attente qui sous-tend ce développement est que des partenariats locaux se créent entre les établissements de formation professionnelle et les entreprises locales sur place et que les établissements de formation s'orientent de manière plus souple à leurs besoins de formation.

Cette tendance augmente toutefois le besoin d'une coordination par l'Etat afin de garantir la transparence et le décloisonnement mutuel ainsi que la comparabilité des qualifications.⁶⁸ Ceci présuppose en particulier qu'il y ait des profils de professions ou de métiers homogènes pour la formation, que les règlements de formation soient surveillés et qu'il existe un système de certification assurant la qualité également pour la formation continue.

(3) *Formation continue renforcée*

L'augmentation du perfectionnement et de la formation continue en cours d'emploi constitue une autre tendance.⁶⁹ Dans certains programmes de formation, on constate également une réduction de la formation initiale de plusieurs années en faveur d'une formation continue en cours d'emploi.

La raison essentielle réside dans la mutation rapide des technologies et de l'organisation du tra-

62 C'est le cas p. ex. au Royaume-Uni (van Stipriaan / Lauterbach, sans année, p. 35) et au Canada (Stephan / Gruner / Lauterbach, sans année, p. 34). Sur les faiblesses du modèle du marché, voir tableau 3.2.

63 Middleton / Ziderman / Van Adams (1993), chap. 3, 4 et 5. Sur le rôle de l'Etat dans les modèles coopératifs, voir chapitre 3.2.4.

64 Dyankov (1996), pp. 3 - 16 ; BMZ (1999), pp. 11 - 12.

65 Sako (1994), pp. 115 - 142.

66 Arnold (1994), pp. 19 - 20 ; Caillods (1994), p. 255.

67 BMZ (1999), pp. 10 - 11.

68 Papadopoulos (1994), p. 178.

69 Middleton / Ziderman / Van Adams (1993), p. 35.

vail qui fait qu'il est de plus en plus difficile de transmettre toutes les connaissances et aptitudes liées à une profession ou un métier qui seront nécessaires durant la vie professionnelle. En raison de la spécialisation croissante des entreprises, il est de plus en plus difficile de trouver un dénominateur commun concernant le contenu d'une formation initiale complète.

Une autre raison est qu'une formation initiale de plusieurs années est coûteuse et que les apprenants s'intègrent plus rapidement au marché du travail lorsque la formation est raccourcie. Côté entreprise, cette tendance augmente toutefois les exigences en matière de planification et de développement des ressources humaines.

(4) *Plus de qualifications-clés et non pas uniquement des connaissances spécialisées*

A l'heure actuelle, une carrière professionnelle englobe des changements fréquents d'activité et souvent aussi d'employeur. C'est la raison pour laquelle la transmissibilité du savoir et une capacité d'adaptation rapide gagnent en importance. Par conséquent, la tendance concernant les contenus de la formation professionnelle est de ne pas transmettre uniquement des connaissances techniques spécialisées mais bien plus ce que l'on appelle des qualifications-clés.

Il s'agit de compétences générales telles que la créativité, la capacité de résoudre des problèmes, la capacité d'innovation, l'organisation autonome et de compétences sociales telles que l'aptitude au travail en équipe. De plus en plus souvent, le savoir-faire en matière de création d'entreprise fait également partie de la formation.⁷⁰

L'objectif n'est plus une formation unique à une profession ou un métier qui serait terminée une fois la formation initiale achevée mais l'aptitude à apprendre durant toute une vie.⁷¹ L'expérience a montré que ces qualifications-clés peuvent être le

mieux acquises dans des systèmes de formation coopératifs. Alors que des connaissances générales ou théoriques telles que les mathématiques s'apprennent certainement mieux dans des écoles professionnelles, il est préférable d'apprendre en entreprise des aptitudes telles que l'organisation des processus de travail ou le travail en équipe.

(5) *Modularisation de la formation professionnelle*

Le débat autour d'une modularisation de la formation professionnelle est lié à ces deux dernières tendances. Modularisation signifie la décomposition de la formation initiale traditionnelle en différents niveaux de compétence (modules) pouvant être combinés de manière plus flexible en ce qui concerne leur contenu et leur ordre. La notion de modularisation est toutefois utilisée de manière très différente dans le débat international. Le tableau 3.3 présente les différents concepts.

L'avantage d'une modularisation est que les programmes de formation peuvent être adaptés de manière plus individuelle aux préférences des apprenants et aux besoins des entreprises dans le temps et sur le plan du contenu. Dans cette mesure, elle est susceptible d'augmenter la disposition à former des entreprises. En principe, une flexibilisation de la formation professionnelle sous forme de modules est compatible avec une formation professionnelle coopérative.

Les *inconvénients* d'une modularisation sont de deux types. Dans un système coopératif, une flexibilisation sur le plan du temps signifie pour les entreprises formatrices qu'elles ne savent pas exactement quelle sera la durée de la formation, ce qui pourrait réduire leur disposition à former. Par ailleurs, une flexibilisation sur le plan du contenu et donc l'abandon du principe de la profession ou du métier entrave la comparabilité des qualifications. Le *National Vocational Qualification System* britannique, qui prévoyait une modularisation selon le concept (5) dans le tableau 3.3,

70 Altenburg / Qualmann / Weller (1999), pp. 64 - 67.

71 Bullinger / Gidion (1994) ; Arnold (1991), pp. 87 - 88 ; Rösch (1997), pp. 194 - 195 ; Raizen (1994).

s'est révélé peu réussi en raison des inconvénients susmentionnés.⁷²

Toutefois, une flexibilisation modérée sur le plan des contenus et du temps en fonction de leur opportunité pour la profession ou le métier considéré semble bien être une tendance au niveau international.⁷³

(6) *Exigences croissantes par rapport à l'enseignement général*

Les exigences de qualification de la main-d'œuvre augmentent dans le monde entier. Par conséquent, il est de plus en plus important que les apprenants aient une bonne formation de base, et en particulier sachent parfaitement lire, écrire et compter.⁷⁴ La transmission de ces connaissances de base est l'affaire de l'Etat. Les établissements de formation professionnelle ne peuvent pas, ou à des coûts élevés, compenser les défauts de l'enseignement général.⁷⁵

Dans un *Policy Paper*, la Banque mondiale a même défendu le point de vue selon lequel pour améliorer la formation professionnelle, l'Etat devrait se concentrer uniquement sur l'amélioration de la formation de base préalable et s'y limiter, et laisser au secteur privé le soin d'assurer seul la formation professionnelle. Ceci serait à son avis la contribution de l'Etat la plus efficace pour améliorer la formation professionnelle.⁷⁶

72 Rützel / Kohn / Ziehm (1998), p. 22. Pour une explication précise du modèle britannique, voir van Stipriaan / Lauterbach (sans année).

73 Rützel / Kohn / Ziehm (1998), p. 2 ; Lauterbach / Maslankowski / Mitter (sans année), p. 79.

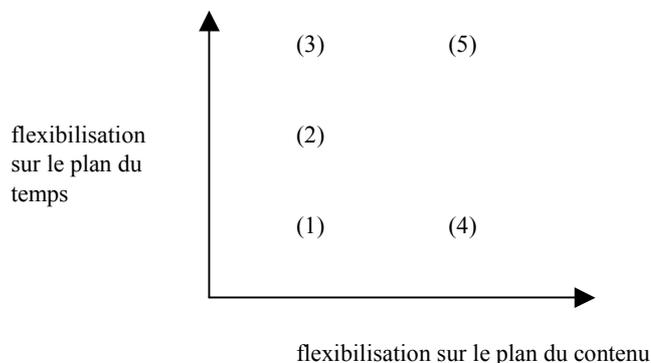
74 World Bank (1991) ; Labarca (1996).

75 Middleton / Ziderman / Van Adams (1993), p. 160.

76 World Bank (1991), pp. 7 - 9.

Tableau 3.3 : Différents concepts de modularisation

En principe, la notion de modularisation désigne des méthodes de flexibilisation de la formation professionnelle sur le plan du temps et/ou du contenu. Les différents concepts peuvent être représentés comme suit dans un système de coordonnées. Les différents points sont expliqués plus bas.



- (1) La modularisation peut signifier uniquement un concept didactique de transmission des matières de formation continuant d'être enseignées de manière traditionnelle dans un ordre préétabli.
- (2) Dans la prochaine étape de flexibilisation, les apprenants peuvent cependant suivre ces modules dans un ordre variable dans le temps, voire
- (3) même selon un emploi du temps individuel, ce qui signifie l'abandon de la durée de deux ou trois ans de la formation initiale.
- (4) La modularisation peut toutefois comprendre aussi une variabilité sur le plan du contenu, la formation étant organisée en modules obligatoires permettant d'acquérir les connaissances de base et en modules obligatoires à option ou facultatifs pouvant être individualisés et choisis en fonction des préférences des apprenants et des besoins des entreprises formatrices, le principe de la profession ou du métier étant toutefois conservé, c'est-à-dire qu'il existe un examen commun pour tous les apprenants et une désignation de la profession ou du métier unique.
- (5) En dernière conséquence, la modularisation peut signifier l'abandon total du principe de la profession ou du métier et de la séparation de la formation initiale et de la formation continue. Dans ce modèle, il n'existe plus de diplômes professionnels communs, et les apprenants peuvent composer eux-mêmes librement les matières, le nombre et l'ordre des modules de formation.

(7) *Articulation plus étroite entre la formation professionnelle et l'enseignement général*

Dans de nombreux pays, le système de formation professionnelle n'est pratiquement pas lié au système d'enseignement général. La tendance internationale est de mieux relier entre eux ces systèmes et de permettre un décroisement mutuel. Bien que le décroisement formel soit donné dans les modèles scolaires, sur le plan du contenu, ils présentent eux aussi peu de liens.

Quant à la meilleure articulation entre l'enseignement général et la formation professionnelle, la tendance est d'intégrer de plus en plus des éléments de la formation professionnelle dans les écoles de deuxième cycle tels que des stages pro-

fessionnels ou une matière d'enseignement 'initiation au monde du travail' p. ex.⁷⁷ Ceci doit permettre aux élèves d'être mieux préparés dès l'école à une activité professionnelle et de leur faciliter l'orientation professionnelle.⁷⁸ Dans de nombreux pays, il existe par ailleurs des écoles de deuxième cycle se terminant par un double diplôme professionnel et de formation générale.⁷⁹

Pour faciliter le passage formel de la formation professionnelle à l'enseignement général ou uni-

77 Arnold / Münch (1995), p. 127.

78 Kanawaty / Moura Castro (1990), pp. 758 - 759 ; Middleton / Ziderman / Van Adams (1993), p. 32 ; Hasan / Tuijnman (1996).

79 Ce type de diplômes professionnels existe principalement pour les professions de bureau. Middleton / Ziderman / Van Adams (1993), p. 32.

versitaire, la tendance est de rendre les diplômes de la formation professionnelle et ceux de l'enseignement général équivalents afin de permettre un passage vers la formation universitaire.

En effet, la formation professionnelle rencontre souvent des problèmes de prestige. Les jeunes et leurs familles sont plus motivés à investir dans une formation professionnelle lorsque la formation professionnelle initiale et continue offre l'option d'études universitaires ultérieures.⁸⁰ Et finalement, les entreprises formatrices sont également gagnantes lorsque les apprenants sont plus motivés et plus performants.

(8) *Formations complémentaires à titre de compensation sociale proposées par l'Etat*

On observe de plus en plus au niveau international que parallèlement au système de formation professionnelle normal, l'Etat propose des formations complémentaires.⁸¹ Cette tendance est due à la montée du chômage des jeunes et à la marginalisation d'autres groupes sociaux sur le marché du travail.

L'offre de formations complémentaires s'adresse en premier lieu à des jeunes afin d'éviter qu'ils n'entrent dans la vie active sans aucune formation professionnelle initiale. Les mesures de reconversion professionnelle pour chômeurs subventionnées par l'Etat et destinées à leur faciliter la réinsertion sur le marché du travail sont courantes, en particulier dans les pays industrialisés.

Dans de nombreux pays, des programmes de formation professionnelle publics spécifiques pour le secteur informel ou les régions rurales ont été mis en place.⁸² Les programmes publics visant à faciliter l'accès des femmes à la formation profession-

nelle sont également en augmentation au niveau international.⁸³

Plusieurs auteurs soulignent toutefois que les mesures de compensation sociale dans la formation professionnelle ne sont efficaces que si elles permettent aux groupes cibles d'obtenir un emploi durable.⁸⁴

3.4 Types de financement de la formation professionnelle

Au niveau international, on observe des types de financement très différents de la formation professionnelle. Le financement peut se faire par l'Etat, les entreprises, les deux à la fois, ou enfin par les apprenants, et il existe également aussi des formes de financement mixtes.

3.4.1 Financement par l'Etat

Dans le modèle scolaire, l'Etat finance l'ensemble de la formation professionnelle par les recettes fiscales. Un tel système est toutefois généralement très cher pour l'Etat étant donné que l'équipement des centres de formation professionnelle engendre des coûts élevés, surtout s'ils doivent être en phase avec le développement technique. Par ailleurs, il ne faut pas ignorer les coûts administratifs.

Par conséquent, la capacité d'accueil de ce système est limitée. C'est la raison pour laquelle dans de nombreux pays, les entreprises sont de plus en plus associées au financement.

80 Raffe (1994), pp. 50 - 51.

81 Carnoy (1994).

82 Kanawaty / Moura Castro (1990), pp. 762 - 763.

83 Une enquête par pays effectuée par l'UNEVOC a révélé que presque tous les pays disposaient de lois pour une meilleure intégration des femmes et des jeunes filles dans la formation professionnelle et sur le marché du travail mais que souvent, elles n'étaient pas mises en application. Dyankov (1996), pp. 17 - 26.

84 Middleton / Ziderman / Van Adams (1993), p. 70 ; World Bank (1991), pp. 43 - 48 et pp. 58 - 63 ; Carnoy (1994), p. 221.

3.4.2 Financement par les entreprises

Le financement par les entreprises peut s'effectuer au niveau de l'entreprise individuelle ou par répartition.

Financement au niveau de l'entreprise individuelle

Dans ce cas, les entreprises de formation supportent seules l'ensemble des coûts de formation. Un tel financement correspond strictement au modèle du marché. L'offre de postes de formation réagit de manière flexible aux besoins des entreprises, contrairement au financement public, mais dépend toutefois fortement de la conjoncture.⁸⁵

Ceci peut en outre entraîner des distorsions de la concurrence puisqu'en cas de débauchage d'ouvriers spécialisés par d'autres entreprises à l'issue de la formation, les entreprises formatrices ne profitent plus des bénéfices de la formation dispensée.

Financement par répartition

Le financement par répartition signifie que toutes les entreprises d'un pays ou d'une branche versent une taxe de formation professionnelle utilisée pour financer la formation professionnelle. Elle peut être dictée par l'Etat (par une loi) ou convenue par les organisations patronales pour certaines branches (le bâtiment en Allemagne p. ex.). Une taxe de formation professionnelle existe, entre autres, en France, dans de nombreux pays d'Amérique latine et dans quelques pays asiatiques.

Le financement par répartition peut être judicieux dans les pays où l'Etat assurait auparavant seul le financement de la formation professionnelle devenu trop lourd pour lui ou encore dans ceux où seule une minorité d'entreprises s'engage dans la formation.⁸⁶

Dans ce second cas, la taxe de formation professionnelle se justifie sur le plan économique par les effets externes positifs de la formation en entreprise : les entreprises de formation forment en premier lieu pour couvrir leurs besoins mais la formation profite aussi à d'autres entreprises et à l'économie du pays puisque les personnes ayant bénéficié de la formation peuvent changer d'entreprise ultérieurement et qu'une main-d'œuvre qualifiée est très importante pour la capacité d'innovation et la compétitivité d'une économie.

Une taxe de formation professionnelle versée par toutes les entreprises permet par ailleurs de faire participer au financement les entreprises qui ne forment pas.

La taxe peut être perçue par l'Etat ou être directement versée dans un fonds de formation. Dans les deux cas, la taxe peut servir à financer les mesures de formation professionnelle ou être utilisée pour rembourser en totalité ou partiellement les frais de formation des entreprises formatrices.

Dans certains pays (Argentine, Costa Rica p. ex.), cette taxe a été utilisée dans les années 1980 pour financer d'autres projets en-dehors de la formation professionnelle.⁸⁷ Les entreprises la considèrent toutefois alors comme une charge injuste pour laquelle elles ne reçoivent aucune contrepartie.⁸⁸ Il est donc préférable qu'elle soit utilisée pour la formation professionnelle.

3.4.3 Financement conjoint par l'Etat et les entreprises

Il faut distinguer ici deux formes : d'une part le financement conjoint du système de formation professionnelle par l'Etat et les entreprises selon divers critères et d'autre part la participation de l'Etat au financement au niveau de l'entreprise individuelle.

85 Malcher (1998), pp. 4 - 5.

86 Bolina (1996), p. 15 ; Atchoarena (1996), p. 28.

87 Ibid., pp. 11-12.

88 Kuratorium der deutschen Wirtschaft für Berufsbildung (1995), p. 13.

Financement conjoint par l'Etat et les entreprises

Plusieurs variantes sont ici possibles. En voici quelques exemples :

- L'Etat finance les écoles professionnelles, les entreprises assurant quant à elles la formation en entreprise. C'est le cas de la formation duale en Allemagne.
- L'Etat finance pratiquement la totalité de la formation, les entreprises versant une taxe de formation professionnelle qui revient à l'Etat pour ses dépenses dans ce domaine.
- Les entreprises financent la formation, l'Etat n'assurant qu'une formation professionnelle compensatoire, destinée aux couches défavorisées sur le plan social p. ex.

Participation de l'Etat au financement au niveau de l'entreprise individuelle

On peut distinguer ici trois formes de subventions :⁸⁹

- La subvention sous forme de privilèges fiscaux accordés aux entreprises de formation. Une telle subvention a cependant l'inconvénient que les grandes entreprises en profitent souvent outre mesure. Comme elles assurent en général déjà une formation même sans subvention, la subvention serait un cadeau sous forme de gain supplémentaire.⁹⁰
- La subvention de la rémunération des apprenants qui réduit les coûts de la formation supportés par les entreprises en cas de salaires minimums fixés par la loi. Cependant, elle comporte le risque que les entreprises remplacent la main-d'œuvre non subventionnée par des apprenants.
- La subvention directe des mesures de formation sous forme de remboursement des frais.

C'est la meilleure alternative en vue d'encourager la formation en entreprise. Cependant, là aussi on risque que les entreprises qui accepteraient d'assurer la formation sans même bénéficier de subventions réalisent des bénéfices supplémentaires.

3.4.4 Financement par les apprenants

Lorsque la rémunération des apprenants est très faible ou nulle, ils financent en fait une partie des coûts de la formation de l'entreprise à hauteur de leurs prestations productives.

On assiste actuellement à un débat sur des droits de formation que les apprenants paieraient à l'entreprise de formation et pourraient financer par des prêts de formation. A cet effet, les entreprises devraient calculer les coûts nets de la formation (coûts de la formation déduction faite des revenus provenant des prestations productives des apprenants) et les faire figurer au bilan. L'apprenant devrait alors à l'entreprise les coûts nets de la formation préfinancés par l'entreprise sous forme de prêt accordé à l'apprenant qui devrait être remboursé à l'issue de la formation.⁹¹

Les principaux avantages d'une telle écriture au crédit et d'une comptabilisation à l'actif du bilan des coûts de la formation de l'entreprise sont les suivants :

- La transparence des coûts et des prestations est accrue.
- Les coûts de la formation en entreprise sont plutôt traités comme des investissements et moins considérés dans l'optique des dépenses courantes et des rendements à court terme de l'entreprise.
- Ceci favorise la création d'un marché de capitaux pour le financement d'investissements pour la formation professionnelle, souhaitable sur le plan de l'économie nationale.

⁸⁹ Middleton / Ziderman / Van Adams (1993), pp. 165 - 171.

⁹⁰ Kath (1995), p. 11.

⁹¹ Lith (1999), pp. 4 - 13.

- L'Etat peut continuer d'intervenir sur le plan social en accordant des garanties de remboursement, primes, etc.

Les inconvénients de cette solution sont les suivants :

- Certains avantages fiscaux pour les entreprises disparaissent puisque la comptabilisation des coûts de formation initiale et continue préfinancés à l'actif augmente les bénéfices.
- Les injustices concernant le traitement financier des différents groupes de demandeurs de formation s'aggravent si les universités et les lycées ne prélèvent pas de droits de formation.

4 Système et réforme de la formation professionnelle au Maroc

Le système de la formation professionnelle au Maroc est toujours, en dépit de sa complexité et de la multiplicité des intervenants, essentiellement un système scolarisé. Ses défaillances principales sont le rendement externe insatisfaisant et la capacité d'accueil limitée puisque la scolarisation rend la formation très coûteuse et assez théorique.

Les réformes actuelles (commencées dans les années 1990) sont une réponse à ces défaillances. En impliquant les entreprises dans la formation, le gouvernement veut rapprocher la formation de la pratique et augmenter en même temps la capacité d'accueil du système.

Ce chapitre analyse de plus près la structure du système, ses défaillances et les réformes engagées. Le chapitre termine par caractériser la formation professionnelle au Maroc à la lumière de la typologie de systèmes de formation professionnelle et des tendances internationales présentées dans le chapitre 3.

4.1 Structure du système

La formation professionnelle peut être divisée en formation initiale et formation continue. Ce chapitre ne traite ni l'apprentissage traditionnel bien qu'il existe encore dans des milieux informels, ni la formation sur le tas. Cette dernière, tout en faisant partie de la réalité des entreprises marocaines, est difficile à quantifier et qualifier. En tout cas, elle ne constitue pas de formation formelle, n'étant pas structurée selon des programmes pré-établis et sanctionnée par des diplômes reconnus.

4.1.1 Modes de formation professionnelle initiale

A l'heure actuelle, il y a trois modes de formation professionnelle initiale au Maroc : la formation résidentielle, la formation alternée (FPA) et la formation par apprentissage selon la loi n° 12-00. En 1999/2000, il y avait 135.000 stagiaires en formation initiale, dont 120.400 en formation résidentielle, 9.600 en FPA et 5.000 en apprentissage.⁹²

Formation résidentielle

Comme l'indiquent les chiffres susmentionnés, la formation résidentielle est toujours le mode de formation initiale prédominant au Maroc. Elle se déroule dans des établissements de formation professionnelle (EFP) publics ou privés, mis à part de courts stages en entreprise.

En 2000/2001, il y avait 1.910 EFP dont 480 publics et 1.430 privés. 56.000 stagiaires, soit 43 % des 130.000 stagiaires en formation résidentielle et formation alternée, étaient inscrits dans des EFP privés.⁹³ Ces derniers se trouvent surtout dans le secteur tertiaire (professions de bureau). Quant aux secteurs faisant l'objet de cette étude, c'est seulement dans les industries du textile et de l'habillement (au niveau d'ouvrier qualifié) que le

92 Alaoui (2001), p. 4.

93 Ibid.

nombre de stagiaires inscrits dans des EFP privés a dépassé celui dans les EFP publics.

Le cadre juridique régissant la formation professionnelle privée a été adapté par une loi spécifique approuvée en 2000 (tableau 4.2).

En général, les stagiaires sont choisis par les EFP après avoir passé un test d'entrée. La formation dure de deux à trois ans selon les exigences de qualification à acquérir. Un stage en entreprise d'un à deux mois est prévu en deuxième année.⁹⁴

Formation alternée

Comme déjà mentionné dans le chapitre 1, la FPA a été développée au cours des années 1990 dans le cadre de plusieurs projets de la coopération maroco-allemande et, après des expériences encourageantes, instituée officiellement par la loi n° 36-96 du 21. 6.1996 (tableau 4.2). La FPA est effectuée sous la responsabilité de quatre départements formateurs dans plusieurs secteurs de l'économie marocaine (tableau 4.1).⁹⁵

OFPPT*	5.893
Ministère de l'Agriculture	2.542
Ministère du Tourisme	1.117
Ministère des Pêches Maritimes	55
Total	9.607
* Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail (assurant la FPA dans l'industrie, le secteur tertiaire, y compris l'hôtellerie et la restauration, et le bâtiment).	
Sources : MDSSEFP / DFP (2000a), p. 2 ; OFPPT (2000)	

L'implication des entreprises dans la formation (pour au moins 50 % de sa durée) constitue l'innovation principale de la FPA par rapport à la formation résidentielle. La participation des entreprises repose sur le principe du volontariat, c'est-à-dire la FPA n'est pas imposée aux entreprises.

Formation par apprentissage

La formation par apprentissage, instituée par la loi n° 12-00 du 19.5.2000 (tableau 4.2), a été conçue pour offrir une voie aux élèves en rupture de scolarité qui n'accèdent pas à la formation professionnelle (environ 200.000 annuellement), en s'appuyant notamment sur le tissu économique des petites et moyennes entreprises. Selon le plan quinquennal 1999 - 2003, ce nouveau mode de formation concernera dans un premier temps quatre secteurs s'y prêtant particulièrement : l'artisanat de production, l'artisanat de services, le bâtiment et l'agriculture.⁹⁶

94 La formation semi-alternée prévoit des stages de quatre mois en deuxième année (voir tableau 10.1).

95 L'arrêté n° 1042-99 du 1.9.1999 contient une liste de 97 métiers faisant l'objet de la FPA et une liste de 143 filières dispensées en FPA (dont 53 au niveau d'ouvrier qualifié, 55 au niveau de technicien et 35 au niveau de technicien supérieur). Royaume du Maroc : Bulletin Officiel n° 4740 du 4. 11.1999.

96 MDSSEFP / DFP (1999b), p. 36.

Tableau 4.2 : Principales dispositions légales concernant la formation professionnelle alternée (FPA), la formation par apprentissage et la formation professionnelle privée
<p>Formation professionnelle alternée (FPA ; loi n° 36-96 promulguée le 21.6.1996)</p> <ul style="list-style-type: none"> – La FPA se déroule à raison de la moitié au moins de sa durée totale au sein d'une entreprise et du tiers au moins au sein d'un EFP relevant de l'Etat ou agréé par lui à cet effet. – La durée ne peut être inférieure à 2 ans et supérieure à 3 ans (selon les exigences de qualification à acquérir et selon les métiers). – La FPA est régie par un contrat conclu entre le chef d'entreprise et le stagiaire. – Le stagiaire doit être âgé au moins de 15 ans révolus à la date de conclusion du contrat de formation et doit être inscrit dans un EFP. – La FPA est une formation diplômante. Elle donne lieu à un diplôme (aux niveaux de technicien spécialisé, de technicien ou d'ouvrier qualifié) reconnu par l'Etat, correspondant au niveau de formation objet du métier auquel le stagiaire a été préparé selon la réglementation en vigueur. Le diplôme doit mentionner obligatoirement que la formation s'est déroulée dans le cadre de la FPA. – Le chef d'entreprise verse au stagiaire 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 le stagiaire est formé.
<p>Formation par apprentissage (loi n° 12-00 promulguée le 19.5.2000)</p> <ul style="list-style-type: none"> – L'apprentissage comprend une formation pratique, d'au moins 80 % de sa durée globale en entreprise, complétée, pour 10 % au moins de cette durée, par une formation complémentaire générale et technologique, organisée <ul style="list-style-type: none"> • dans le cadre de conventions conclues avec l'Administration par des chambres ou organisations professionnelles, par des entreprises publiques ou privées, par des associations • par des EFP relevant de l'Etat ou agréés par lui à cet effet • par tout organisme assurant une formation qualifiante. – La durée ne peut dépasser 3 ans. – La relation de formation par apprentissage est régie par un contrat conclu entre le chef d'entreprise et l'apprenti (âgé au moins de 15 ans) ou son tuteur légal et agréé par un centre de formation par apprentissage. – L'apprentissage est une formation diplômante ou seulement qualifiante. Il donne lieu à un diplôme (au niveau d'ouvrier spécialisé) ou un certificat reconnu par l'Etat, correspondant au niveau de formation objet du métier ou la qualification auquel le stagiaire a été préparé selon la réglementation en vigueur. – Le chef d'entreprise verse au stagiaire 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 le stagiaire est formé.
<p>Formation professionnelle privée (loi n° 13-00 promulguée le 19.5.2000)</p> <ul style="list-style-type: none"> – Instauration d'une nouvelle procédure d'autorisation (à partir de la rentrée 2000/2001). – Consolidation du système de qualification des filières de formation professionnelle privée par rapport aux normes technico-pédagogiques. – Mise en place d'un système d'accréditation qui consiste à autoriser les établissements accrédités à organiser des examens et délivrer des diplômes qui seront visés par l'autorité gouvernementale chargée de la formation professionnelle. – Possibilités pour les EPF privés de présenter leurs stagiaires aux examens organisés par les EFP du secteur public. – Création d'instances de concertation et de régulation (à fixer par voie réglementaire). – Fixation de la durée minimum de formation (1.800 heures pour les niveaux de technicien spécialisé et de technicien, 1.200 heures pour le niveau d'ouvrier qualifié, 900 heures pour le niveau d'ouvrier spécialisé, complétée par des stages d'au moins 200 heures en entreprises). – Encadrement administratif et pédagogique.
<p>Sources : Royaume du Maroc, Bulletin Officiel n° 4428 du 7.11.1996 et n° 4800 du 1.6.2000 ; Alaoui (2001), pp. 6 - 8</p>

4.1.2 Formation continue (formation en cours d'emploi)

La formation continue est destinée à développer ou perfectionner les compétences des salariés. Aujourd'hui, au Maroc, une proportion importante des salariés n'a pas eu accès à une formation générale suffisante et n'a pas non plus bénéficié d'une formation professionnelle initiale.⁹⁷ Le taux d'analphabétisme dans les entreprises marocaines est très élevé.

Pour faire face à cette situation, le gouvernement a développé, avec l'appui de la Banque mondiale, depuis 1996/97 deux mécanismes d'encouragement aux entreprises à travers une assistance technique et financière pour l'identification de leurs besoins en compétences et la réalisation des actions de formation qui en résultent : à savoir les Groupements Interprofessionnels d'Aide au Conseil (GIAC) et les Contrats Spéciaux de Formation (CSF).

*Groupement Interprofessionnel d'Aide au Conseil (GIAC)*⁹⁸

Les GIAC sont des associations constituées sur la base du volontariat par les organisations professionnelles et ont pour mission la réalisation d'actions d'aide au conseil pour faire émerger la demande des entreprises en formation. Ils apportent une assistance technique aux entreprises adhérentes pour la préparation de leurs demandes de financement et financent les études de diagnostic stratégique à hauteur de 70 %, sur la base d'un contrat entre l'entreprise et le GIAC.

Jusqu'à présent, six GIAC ont été constitués, dont le GIAC 1 (regroupant, entre autres, la Fédération des Industries Mécaniques, Métallurgiques, Électriques et Électroniques) et le GIAC Textile-Cuir (regroupant, entre autres, l'Association Marocaine des Industries du Textile et de l'Habillement).

Contrats Spéciaux de Formation (CSF)

Ce mécanisme consiste en la conclusion de contrats avec les entreprises pour le remboursement des dépenses engagées pour la réalisation de programmes de formation continue au profit de leurs salariés. Sont éligibles des actions d'ingénierie de formation, des actions de formation planifiées ou non planifiées et des actions d'alphabétisation fonctionnelle.⁹⁹

Le système a été rénové par l'incitation des entreprises à intégrer la formation dans leurs plans de développement en leur accordant une assistance financière pour l'élaboration et la réalisation de leurs plans de formation. Grâce à ce mécanisme, l'effectif des bénéficiaires de la formation continue a connu un accroissement de 27.000 en 1995 à 136.000 en 1999/2000.¹⁰⁰

Parallèlement, plusieurs actions sont organisées par l'OFPPPT au profit des salariés et des entreprises, notamment sous forme de cours du soir, de stages techniques, de séminaires ou d'assistance conseil aux entreprises. 14.400 salariés ont suivi des cours du soir en 1999/2000.

Un projet de loi sur la formation en cours d'emploi a été élaboré pour clarifier l'organisation de la formation continue, pour définir le rôle des partenaires sociaux et pour préciser en particulier les mécanismes de financement.¹⁰¹

4.1.3 Niveaux de formation et filières

Niveaux de formation professionnelle

Le système éducatif au Maroc se divise en neuf années fondamentales (AF) et trois années secondaires (AS). À l'exception de la formation par

97 MDSSEFP / DFP (1999a), p. 27.

98 MDSSEFP / DFP (1999a), p. 28 ; Alaoui (2001), p. 8 ; MEFPDSS / DFP (2000a), pp. 3 - 4.

99 MEFPDSS / DFP (2000b), p. 10. Un manuel décrit les dispositions relatives à la gestion des CSF (MDSSEFP / DFP, 2000c).

100 MDSSEFP / DFP (1999b), p. 50 ; MEFPDSS / DFP (2000a), p. 9.

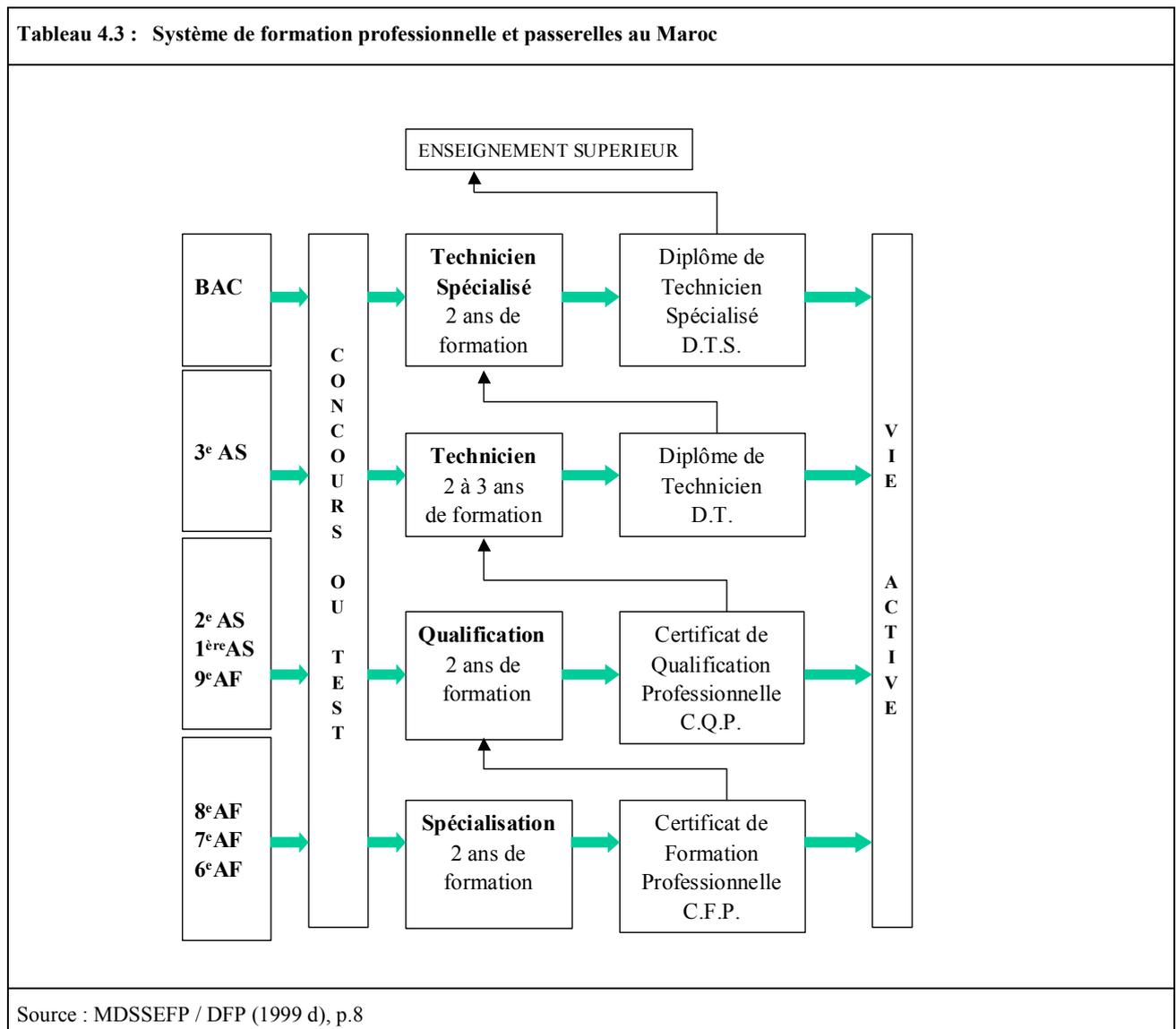
101 MDSSEFP / DFP (1999d), p. 30.

apprentissage, l'élève doit avoir accompli au moins six ans d'enseignement fondamental pour accéder à la formation professionnelle.

La formation est actuellement structurée en quatre niveaux, à savoir *spécialisation* (ouvrier spécialisé), *qualification* (ouvrier qualifié), *technicien* et *technicien spécialisé* (tableaux 4.3 et 4.4).

giaire de poursuivre des études supérieures dans son domaine ou de se réorienter dans un autre secteur moyennant la validation des acquis des études antérieures ou par expérience professionnelle.¹⁰²

En 1999, il y avait 65.000 lauréats de la formation résidentielle qui se sont répartis selon les niveaux comme suit : qualification (38 %), spécialisation



Source : MDSSEFP / DFP (1999 d), p.8

La durée de la formation varie, selon les niveaux et les filières de formation, de deux à trois années. Un système de passerelles internes a été institué pour permettre à 10 % des lauréats des différents niveaux d'accéder au niveau de formation supérieur. Il est à signaler que le système actuel de formation ne permet pratiquement pas à un sta-

(29 %), technicien (28 %) et technicien spécialisé (5%).¹⁰³

102 MDSSEFP / DFP (1999c), p. 14.

103 MDSSEFP / DFP (1999d), p. 11. Dans l'hôtellerie, le niveau d'ouvrier spécialisé n'existe pas.

Filières

En 1998/1999, le système de formation professionnelle public et privé a offert 350 filières de formation. Le tableau 4.4 donne un aperçu de leur répartition selon les différents niveaux de formation en général et dans les trois secteurs faisant l'objet de cette étude.

	Total	IMME	Textile*	Hôtellerie
Technicien spécialisé	85	16	5	9
Technicien	118	22	14	10
Qualification	110	33	9	6
Spécialisation	37	7	9	–
Total	350	78	37	25

* y compris l'habillement
Source : MDSSEFP / DFP (1999d), pp. 45 - 53

4.1.4 Structure institutionnelle de la formation professionnelle

Le tableau 4.5 donne un aperçu de la structure institutionnelle du système de formation professionnelle au Maroc. La gestion de la formation professionnelle publique au niveau national est confiée à deux types d'organes administratifs :

- le Département de la Formation Professionnelle (DFP) au sein du Ministère de l'Emploi, de la Formation Professionnelle, du Développement Social et de la Solidarité,¹⁰⁴ dont relève l'OFPPPT en tant que principal département formateur public,
- les ministères techniques qui gèrent leurs propres EFP, tels que le Ministère du Tourisme, le Ministère de l'Agriculture ou le Ministère des Pêches Maritimes.

104 Le Ministère a changé de nom en 2000 (nommé auparavant Ministère du Développement Social, de la Solidarité, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle).

En principe, les organes de concertation garantissent l'implication des partenaires sociaux et, au niveau local dans les Conseils de Perfectionnement, des entreprises dans la conception, le suivi et l'adaptation de la formation professionnelle. Il ne faut pas ignorer cependant que les associations souffrent souvent de faiblesses structurelles empêchant leur participation active et continue.

L'introduction de la formation par apprentissage a renforcé le rôle des chambres professionnelles dans la mesure où elles organisent la formation complémentaire des apprentis. A cet effet, elles peuvent recevoir des subventions d'équipement et de fonctionnement de l'Etat, des collectivités locales et des établissements publics.¹⁰⁵

4.1.5 Financement de la formation professionnelle

Le volume financier total de la formation professionnelle s'est élevé en 1999/2000 à 1.719 millions de Dh, se répartissant entre les sources suivantes :¹⁰⁶

- le budget de l'Etat : 489 millions de Dh (ce qui correspond à 0,47 % des dépenses totales du gouvernement central en 1999/2000),¹⁰⁷
- la taxe de formation professionnelle (TFP) versée par les entreprises à raison de 1,6 % de la masse salariale et allouée au budget de l'OFPPPT : 670 millions de Dh,¹⁰⁸
- les familles qui financent la formation de leurs enfants dans les EFP privés : 450 millions de Dh,
- les dons mobilisés dans le cadre de la coopération internationale : 110 millions de Dh.

105 Loi n° 12-00 portant institution et organisation de l'apprentissage, article 20.

106 Information du MEFPDSS / DFP, janvier 2001.

107 IMF (2001), p. 31.

108 L'OFPPPT est financé principalement par la TFP (74%) et pour le reste par des allocations de l'Etat.

Tableau 4.5 : Organisation institutionnelle du système de formation professionnelle au Maroc		
Organes	Acteur	Compétences
Organe politique central	<ul style="list-style-type: none"> - niveau national : Département de la Formation Professionnelle (DFP) au sein du MEFPDSS - niveau local : services extérieurs du DFP 	<ul style="list-style-type: none"> - élabore la politique de l'Etat en matière de formation professionnelle - veille à sa mise en œuvre - évalue les stratégies élaborées pour la promotion du système
Organes de concertation	<p><u>Commission Nationale de la Formation Professionnelle (CNFP)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - présidée par le Ministre chargé de la formation professionnelle - regroupe les représentants des départements formateurs, des associations professionnelles, des fédérations, des chambres professionnelles, des syndicats, des opérateurs privés et le Président de la Commission Parlementaire de l'Education Nationale et de la Formation Professionnelle <p><u>Sous-Commission de la FPA</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - issue de la CNFP - présidée par le DFP - regroupe les représentants des départements formateurs organisant la FPA, des associations, fédérations et chambres professionnelles <p><u>Commissions Provinciales de la Formation Professionnelle (CPFP)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - instituées dans chaque province - présidées par le gouverneur de la province - composées des représentants au niveau local des mêmes organismes qui composent la CNFP <p><u>Conseils de Perfectionnement (CP)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - institués au niveau d'un ou plusieurs EFP - présidés par un professionnel - composés des chefs d'entreprise, des représentants des autorités locales et des élus locaux et des représentants d'un ou plusieurs EFP concernés 	<ul style="list-style-type: none"> - participe à la définition des orientations générales, à la coordination et à l'évaluation des activités de formation professionnelle - examine et approuve chaque année la Charte de la Formation Professionnelle - suit la mise en place des structures d'accompagnement et du dispositif nécessaires à la promotion de la FPA - examine les normes et règlements à mettre en place - évalue les facteurs sectoriels qui sont essentiels pour l'amélioration et l'élargissement de la FPA - suivent et évaluent les activités de formation professionnelle au niveau de la province - proposent des recommandations nécessaires à la promotion de la formation professionnelle au niveau de la province - adaptent les contenus des formations aux besoins locaux - veillent à la qualité des formations - incitent les entreprises à adhérer à la formation professionnelle
Opérateurs de formation	<ul style="list-style-type: none"> - OFPPT (40 % des effectifs) - autres départements formateurs publics (17 % des effectifs) tels que le Ministère de l'Agriculture, le Ministère des Pêches Maritimes ou le Ministère du Tourisme - secteur privé (43 % des effectifs) 	<ul style="list-style-type: none"> - gèrent les EFP - mettent en œuvre la formation professionnelle (la partie scolaire dans le cas de la FPA)
Sources : Alaoui (2001), pp. 2 - 3 ; MDSSEFP / DFP / UGEFA / GTZ (1999), pp. 20 - 28		

Il est à signaler que les coûts de formation supportés par les entreprises s'engageant dans la FPA et l'apprentissage n'apparaissent pas dans ce relevé. Les chiffres rendent compte d'un aspect important : bien que l'Etat soit toujours le prestataire principal de formation professionnelle (mise à part la formation dispensée par les EFP privés qui est payante), ce sont les entreprises qui financent une partie considérable des coûts du système.

4.1.6 Caractéristiques des différents modes de formation

Le tableau 4.6 compare les différents modes de formation professionnelle selon plusieurs critères utilisés dans le chapitre 3 (tableau 3.1).

On peut constater, entre autres, que l'Etat joue un triple rôle variant selon les différents modes de formation : (i) il définit le cadre juridique et les réglementations et contrôle leur mise en œuvre, (ii) il réalise une partie de la formation dans les EFP publics, (iii) il accorde de diverses incitations principalement aux entreprises s'engageant dans la formation.

Le système est caractérisé par une variété de modes et d'opérateurs de formation, étant la cause pour les différentes sources de financement (Etat, entreprises, familles). La formation par apprentissage est le mode de formation le moins théorique et le moins réglementé par rapport à la durée et aux niveaux de qualification accessibles. Jusqu'à présent, la formation résidentielle offre la plus grande variété de diplômes.

Tableau 4.6 : Caractéristiques des différents modes de formation professionnelle au Maroc

	Formation résidentielle	Formation alternée (FPA)	Formation par apprentissage	Formation continue
Rôle de l'Etat	<ul style="list-style-type: none"> – cadre juridique – réglementation (filières etc.) et suivi de la formation – réalisation de la formation dans les EFP publics – mise en place d'un système d'accréditation pour les EFP privés 	<ul style="list-style-type: none"> – cadre juridique – réglementation (filières etc.) – suivi et évaluation – mesures d'encouragement des entreprises (en coopération avec les entreprises/associations concernées)	<ul style="list-style-type: none"> – cadre juridique – suivi – subvention aux entreprises de l'artisanat accueillant des apprentis – subventions aux CFA assurant la formation complémentaire 	<ul style="list-style-type: none"> – incitations – mise en œuvre d'une partie de la formation continue
Prestataires de formation	départements formateurs publics ou prestataires privés	départements formateurs publics ou prestataires privés + entreprises formatrices	entreprises + CFA (chambres, associations, EFP publics ou privés)	variable
Lieu de formation	EFP public ou privé + stages de 1 à 3 mois ou 200 heures en entreprise	entreprise (≥ 50 % de la durée) + EFP public ou privé (≥ 33 % de la durée)	entreprise (≥ 80 % de la durée) + CFA (≥ 10 % de la durée)	variable
Durée	<ul style="list-style-type: none"> – EFP public : 2 à 3 ans – EFP privé : 900 à 1.800 heures 	2 à 3 ans	9 mois à 3 ans	variable
Certificat/diplôme	diplôme de technicien spécialisé, de technicien, d'ouvrier qualifié ou d'ouvrier spécialisé	diplôme de technicien spécialisé, de technicien ou d'ouvrier qualifié	diplôme d'ouvrier spécialisé ou certificat	<ul style="list-style-type: none"> – certificats variés – formation continue pour obtenir un diplôme supérieur
Financement	Etat (EFP), entreprises (TFP) et familles	Etat (EFP), entreprises formatrices et familles	entreprises, Etat et familles	Etat (incitations), employeurs et salariés

4.2 Défaillances du système

4.2.1 Rendement externe et capacité d'accueil insuffisants

Comme déjà mentionné dans le chapitre 1, le système de formation professionnelle au Maroc n'est en mesure de satisfaire ni les besoins en qualifications des entreprises ni la demande sociale en places de formation. Ces deux défaillances principales du système s'expriment par le rendement externe assez faible de la formation et par la capacité d'accueil très limitée.

- En 2000, le rendement externe global (taux d'insertion dans la vie active) ne s'est élevé qu'à 54 % neuf mois après l'obtention du diplôme et à 70 % trois ans après la sortie.¹⁰⁹ Ceci signifie que presque la moitié des diplômés sont toujours en chômage neuf mois après avoir terminé la formation, presque un tiers des lauréats n'ayant même pas trouvé un emploi trois années après la fin de la formation.¹¹⁰
- Malgré une expansion quantitative considérable,¹¹¹ le système de formation professionnelle ne permet de qualifier qu'à peine 20 % des jeunes qui arrivent chaque année sur le marché du travail.¹¹² Il y a 4 candidats par place de formation offerte en moyenne de tous niveaux de qualification (7 pour le niveau de technicien spécialisé, 6 pour le niveau de technicien, 3 pour le niveau d'ouvrier

qualifié et 2 pour le niveau d'ouvrier spécialisé).¹¹³

Ces déficits ont plusieurs causes, certaines étant immanentes au système et d'autres dues à l'environnement social. Certains des problèmes abordés par la suite ont déjà été dépistés et sont traités par des réformes appropriées. Nous les aborderons toutefois ici puisqu'ils ont encore des effets sur la situation actuelle.

4.2.2 Prédominance du système scolaire

Environ 90% des apprenants suivent toujours une formation presque purement scolaire avec les inconvénients susmentionnés que ce système implique. Un aspect pas encore évoqué concerne la qualification des formateurs dans les EFP publics : tout en disposant des connaissances théoriques requises, ils n'ont souvent pas de vécu professionnel en entreprise.

En outre, la législation n'offrait jusqu'à présent pas d'incitation financière pour acquérir une expérience professionnelle en entreprise. Ceci a également un effet négatif sur la coopération avec les entreprises nécessaire dans le cadre de la FPA.¹¹⁴

4.2.3 Opacité et inadaptation des filières et des programmes de formation

Pour les entreprises, le contenu et la qualité de la formation des diplômés ne sont souvent ni clairs ni adéquats, et ce pour plusieurs raisons.

- Beaucoup de filières proposées dans les EFP ne reflètent pas des profils de professions ou de métiers concrets ; leurs appellations renvoient plutôt au contenu du programme de formation tel qu'il est enseigné ('confection' p. ex.).

109 Le rendement interne global du système (taux de diplomation) a atteint 81 %. Alaoui (2001), p. 4.

110 Les lauréats de la FPA au sein de l'ISTA-IE à Casablanca sont une exception : leur taux d'insertion est de plus de 90 %. Ce résultat positif s'explique, entre autres, par la coopération étroite entre l'institut et les entreprises formatrices et par le grand engagement des associations professionnelles concernées (FIMME, AMICA, AMP), qui sont représentées dans le comité de gestion de l'ISTA-IE. Ayouché (2001), pp. 2 et 5.

111 Depuis le début de la réforme de la formation professionnelle en 1984, le nombre des stagiaires en formation initiale est passé de 50.000 à 135.000 en 1999/2000. MDSSEFP / DFP (1999a), p. 5 ; Alaoui (2001), p. 4.

112 MDSSEFP / DFP (1999a), p. 7.

113 Alaoui (2001), p. 4.

114 MDSSEFP / DFP (1999a), pp. 7 et 13 ; MDSSEFP / DFP (1999c), p. 12 ; GTZ (1998), p. 41.

- Les filières ne sont souvent pas axées sur les compétences requises sur le lieu de travail. Ceci s'explique par le fait que les référentiels d'emploi ne sont qu'au tout début.¹¹⁵ Par conséquent, les prestataires de formation ont parfois du mal à s'orienter sur la réalité professionnelle lors du développement de nouveaux programmes de formation.¹¹⁶
- La conception des programmes de formation repose sur une spécialisation poussée, alors que les employeurs recherchent des candidats ayant plutôt une formation polyvalente, reposant sur des savoirs de base transférables, conditions garantes d'une meilleure adaptabilité à l'évolution des postes de travail.¹¹⁷
- Ces dernières années, le nombre de filières a été fortement étendu afin de répondre aux besoins des entreprises. Ceci s'est toutefois opéré de manière peu structurée, de sorte qu'aujourd'hui, certaines filières ont le même contenu mais conduisent à des diplômes de niveaux différents ou sont tout simplement appelées différemment. Pour une entreprise, il est donc difficile d'apprécier quels diplômés des différentes filières ou niveaux de formation répondent à ses besoins.¹¹⁸
- La confusion concernant la qualité de la formation est renforcée du fait que les filières et leurs différents programmes de formation ont été conçus et sont proposés par différents départements formateurs.¹¹⁹ Jusqu'à présent, ces derniers n'ont pas suivi de prescriptions homogènes, de sorte qu'il y a des différences

qualitatives concernant les matières, les conditions d'accès et d'examen.¹²⁰

L'opacité est particulièrement importante parmi les EFP privés dont les effectifs en formation ont fortement augmenté ces dernières années.¹²¹ Bien qu'il existe depuis 1986 une loi sur la formation professionnelle privée, seuls 75 % des établissements satisfont aujourd'hui aux normes légales. Par ailleurs, étant donné qu'il n'existait pas jusqu'à présent de système d'accréditation formel, il était difficile pour les entreprises, mais aussi pour les jeunes, d'apprécier la qualité des programmes des EFP privés. Le taux d'insertion plus faible des diplômés par rapport aux EFP publics semble indiquer une qualification plus réduite.¹²²

Un processus visant à vérifier les programmes de formation sur une base facultative a maintenant été engagé. Avec l'aide des associations professionnelles, des règles pour la gestion des EFP privés qui devront être transposées à l'avenir dans un système d'accréditation public ont été établies.¹²³

4.2.4 Implication insuffisante des entreprises

Le système de formation professionnelle est piloté plus par l'offre de formation que par la demande des entreprises.¹²⁴ Ceci est dû à trois raisons : les entreprises expriment trop peu leurs besoins en qualifications ; le marché du travail n'est pas suffisamment étudié (voir ci-dessous) et enfin, les entreprises ne sont impliquées qu'insuffisamment dans l'aménagement de la formation professionnelle. Il faut distinguer ici plusieurs aspects.

115 MDSSEFP / DFP (1999d), p. 12.

116 Depuis 1996, on cherche à y remédier en établissant petit à petit des référentiels d'emploi à partir desquels les programmes de formation sont conçus ou actualisés. Les programmes sont ensuite examinés par une commission constituée de représentants d'entreprises afin de déterminer s'ils répondent aux besoins de la pratique.

117 MDSSEFP / DFP (1999a), p. 8.

118 MDSSEFP / DFP (1999a), p. 11.

119 Il y a au total 14 départements formateurs publics. S'y ajoutent les opérateurs privés et les chambres professionnelles en tant que prestataires de formation. MDSSEFP / DFP (1999d), p. 45.

120 MDSSEFP / DFP (1999b), p. 69 et (1999a), pp. 7, 8 et 11 ; Schuh / Schürings (2000), p. 69.

121 Entre 1984/85 et 1998/99, les effectifs des EFP privés ont augmenté de 11.035 à 55.085. MDSSEFP / DFP (1999e), p. 32.

122 Schuh / Schürings (2000), p. 70.

123 Ibid.

124 MDSSEFP / DFP (1999b), p. 69.

- Dans la formation résidentielle, qui est toujours le mode de formation prédominant, les entreprises ne sont impliquées que de manière marginale par le biais des stages. Seuls les EFP décident de l'octroi des places de formation. L'extension de la FPA et de l'apprentissage permettra de réduire ce déficit.
- Au niveau des EFP, les entreprises sont impliquées officiellement depuis l'établissement en 1984 des Conseils de Perfectionnement (CP). Ces organes consultatifs sont chargés de l'adaptation technique et pédagogique de la formation aux besoins locaux et d'assurer la qualité de la formation (tableau 4.5). Selon des informations du DFP, les CP ne se réunissent que rarement de sorte qu'en pratique les représentants des entreprises n'ont guère la chance d'intervenir réellement à ce niveau.
- Au niveau national, le problème est le même. Officiellement, les organisations patronales sont représentées dans la Commission Nationale de la Formation Professionnelle de sorte qu'elles peuvent participer à l'orientation de la politique en matière de formation professionnelle. Cet organe ne se réunit toutefois que sporadiquement.

Dans ce contexte, il convient de signaler que les organisations patronales ne représentent souvent pas encore de manière adéquate leurs entreprises dans ces organes. En raison de l'absence fréquente de structures, ces organisations ne sont guère en mesure de fournir des prestations de service ou des informations concernant la valeur et l'offre de formation initiale et continue.¹²⁵

4.2.5 Articulation insuffisante entre le marché du travail et le système de formation professionnelle

Le fait que le système de formation professionnelle soit piloté plus par l'offre de formation que par la demande s'explique aussi par le fait qu'une

institution nationale qui observe le marché du travail, établit les besoins en qualifications et propose une orientation professionnelle n'existait pas il y a encore peu de temps. Ce n'est qu'en 2001 que l'Agence Nationale pour la Promotion de l'Emploi et des Compétences (ANAPEC), qui a été créée en 1999, a entamé ses fonctions.¹²⁶

Par ailleurs, les besoins en qualifications sont difficiles à déterminer puisqu'il n'existe pas de nomenclature commune des métiers et professions.¹²⁷

4.3 Réforme du système

4.3.1 Etapes de la réforme

La réforme de la formation professionnelle s'est réalisée en deux grandes étapes qui se recouvrent partiellement. La première étape a été mise en route en 1984, la seconde étape a démarré en 1999.¹²⁸ Le second volet de réformes est encore en cours de réalisation. Le tableau 4.7 présente l'évolution des principales réformes depuis 1984.

La réforme actuelle s'oriente sur la Charte Nationale d'Education et de Formation établie par une commission spéciale mise en place par le roi afin d'analyser le secteur d'éducation et de formation. La Charte a émis des recommandations pour renforcer la formation de base et adapter la formation professionnelle aux conditions économiques.¹²⁹

126 Le réseau des Centres d'Information et d'Orientation pour l'Emploi (CIOPE), actuellement au nombre de 20, sera rattaché à l'ANAPEC. Alaoui (2001), p. 13.

127 MDSSEFP / DFP (1999a), p. 7.

128 La loi sur la FPA de 1996 est placée par le gouvernement dans le contexte de la seconde étape de la réforme.

129 Commission Spéciale Education Formation (2000), pp. 2, 18 et 23. La Charte énonce des recommandations dans les domaines suivants : (i) l'extension de l'enseignement et son ancrage à l'environnement économique, (ii) l'organisation pédagogique, (iii) l'amélioration de la qualité de l'éducation et de la formation, (iv) les ressources humaines, (v) la gouvernance, (vi) le partenariat et le financement.

125 Schuh / Schürings (2000), pp. 13 et 63 ; World Bank (1996), p. 4.

Objectifs/domaines	Contenus	Période
Réformes institutionnelles		
Création des organes de concertation	Organes tripartites devant participer à l'aménagement du système de formation professionnelle : CNFP (1989), CFPF (1989), CP (1987) (voir tableau 4.5) Révision des missions, de la composition, des attributions et des dénominations de ces trois organes pour leur conférer des pouvoirs plus larges en matière de définition des orientations, de financement et de choix des formations et des pédagogies et leur permettre de jouer un rôle dynamique dans la promotion de la formation professionnelle	1987/1989 prévue
Création de la Sous-Commission de la FPA	Organe tripartite devant évaluer les expériences pilotes en matière de FPA et leur développement ultérieur	1992
Création des commissions sectorielles spécialisées	Commissions constituées de chefs d'entreprise et de représentants des départements formateurs devant examiner les programmes de formation dans le secteur 'administration, informatique et gestion' (1996), les industries du textile et de l'habillement (1998) et l'hôtellerie (1998)	1996/1998
Création de l'Agence Nationale de Promotion de l'Emploi et des Compétences (ANAPEC)	Devra assurer à partir de 2001 la fonction d'une administration moderne du marché du travail : informations, orientation, assistance-conseil, offres d'emploi, mise en œuvre des programmes de promotion de l'emploi, placement des demandeurs d'emploi, études du marché du travail	1999
Cadre juridique		
Loi sur la formation professionnelle privée (loi n° 15-86)	Règles pour la création, l'aménagement et la gestion des EFP privés	1986
Règlementation de la FPA		
– loi n° 36-96	Institution et organisation de la FPA (voir tableau 4.2)	21.6.1996
– décret n° 2-97-966	Administration de la FPA : description des fonctions des CNFP, CFPF, CP	4.2.1998
– arrêté n° 1024-99	Liste des filières de la FPA (97 au total) ; spécifications relatives au local, aux équipements et à l'encadrement des entreprises formatrices ; conditions relatives aux qualifications des tuteurs	1.9.1999
Loi sur l'apprentissage (loi n° 12-00)	Institution et organisation de l'apprentissage (voir tableau 4.2)	19.5.2000
Loi sur la formation professionnelle privée (loi n° 13-00)	Statut de la formation professionnelle privée (voir tableau 4.2)	19.5.2000
Loi sur la formation en cours d'emploi	Consolidation des mécanismes de promotion, précision du champ d'application, clarification du rôle des différents partenaires dans sa gestion, identification des ressources à lui consacrer	prévue
Loi générale sur la formation professionnelle	Entre autres : – mise en place des outils de planification et d'un système de validation et de reconnaissance des acquis professionnels – ancrage de l'approche par compétence – précision des modes et méthodes d'évaluation et de sanction de la formation – instauration d'un système spécifique d'orientation professionnelle, précision des sources de financement et des incitations – institution d'organes de coordination et de concertation aux échelons local, régional et national pour une plus forte implication des partenaires	prévue

Evolution des modes de formation	<p>Projets-pilotes dans l'industrie, l'agriculture, l'artisanat et le tourisme dans le cadre de la coopération maroco-allemande</p> <p>Développement de la FPA à l'ISTA-IE de Casablanca en coopération avec 120 entreprises dans 3 filières (projet GTZ/ISTA-IE/associations concernées)</p> <p>Projet DFP/GTZ <i>Elargissement de la formation professionnelle alternée à l'échelle nationale</i> : création de l'Unité de Gestion d'Elargissement de la FPA (UGEFA) au sein du DFP, formation de formateurs et tuteurs, sensibilisation des associations et entreprises, recherche de places de formation adéquates</p> <p>Objectif de faire bénéficier de la FPA 14.000 stagiaires dans le secteur public en 2004/2005 par rapport à 9.600 en 1999/2000</p>	<p>depuis les années 1970</p> <p>1991 - 2000</p> <p>1998 - 2002</p> <p>prévu</p>
Apprentissage	<p>Programmes pilotes avec les chambres d'artisanat de Fès, Casablanca et Marrakech et les départements de l'Artisanat et de l'Agriculture</p> <p>Décision du gouvernement d'établir l'apprentissage comme nouveau mode de formation</p> <p>Objectif de faire bénéficier de l'apprentissage 40.000 personnes en 2004 et 60.000 en 2009 par rapport à 5.000 en 2000</p>	<p>depuis 1997</p> <p>1998</p> <p>prévu</p>
Formation continue	<p>Instauration des mécanismes de promotion GIAC et CSF dans le cadre d'un projet de la Banque mondiale (voir chapitre 4.1.2)</p> <p>Objectif de faire bénéficier de la formation en cours d'emploi 20 % des salariés déclarés à la Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS) en 2004/2005 par rapport à 10 % en 2000</p>	<p>1996/97</p> <p>prévu</p>
Amélioration de la qualité de la formation	<p>Développement et restructuration de l'offre de formation</p> <p>Création des niveaux d'ouvrier spécialisé, d'ouvrier qualifié et de technicien</p> <p>Instauration d'un système de passerelles permettant de passer à des niveaux supérieurs</p> <p>Création du niveau de technicien spécialisé</p> <p>Décision sur les mesures suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - restructuration de tous les programmes de formation selon l'approche par compétence - mise à jour des programmes de formation à l'aide des commissions sectorielles spécialisées - augmentation de 5% par an des places de formation par la création de nouvelles filières et l'élargissement des filières existantes - promotion particulière de la formation professionnelle des bacheliers 	<p>1984</p> <p>1986/87</p> <p>1993/94</p> <p>1999</p>
Amélioration de la qualité des EFP	<p>Autonomisation partielle sur le plan administratif et financier des services relevant de l'OFPPT en particulier pour une meilleure adaptation aux besoins régionaux</p> <p>Décision de renforcer l'autonomisation pour mieux rattacher les EFP aux structures économiques sur place (partenariat avec les entreprises)</p> <p>Projet de la Banque mondiale : distinction de services de l'OFPPT comme 'centres d'excellence' selon un répertoire de critères uniformes</p> <p>Décision concernant la promotion d'EFP par la remise de labels de qualité (démarche de labellisation qualité)</p>	<p>depuis 1986</p> <p>1999</p> <p>1996/97</p> <p>1999</p>

Amélioration de la compétence du corps des formateurs	Décision concernant les mesures suivantes : <ul style="list-style-type: none"> – mise en œuvre d'une formation continue et de stages en entreprise – formation en pédagogie de la formation alternée – instauration d'une appréciation standardisée afin de déterminer le besoin personnel de formation continue (bilans de compétence, plans individualisés de perfectionnement) – valorisation financière de l'expérience professionnelle 	1999
Promotion de la formation privée	Décision concernant les mesures suivantes (voir aussi tableau 4.2) : <ul style="list-style-type: none"> – création d'un système d'accréditation – relèvement du niveau de formation par des conditions plus strictes concernant l'enseignement et les examens – formation continue du corps enseignant (qualité) – création d'organes de concertation tripartites 	1999
Sources : MDSSEFP / DFP (1999a), (1999b), (1999c), (1999d) ; Alaoui (2001)		

Le Ministère de l'Emploi, de la Formation Professionnelle, du Développement Social et de la Solidarité (MEFPDSS) a conçu la réforme actuelle de la formation professionnelle à partir de ces recommandations. La réforme est concrétisée par le plan quinquennal pour le secteur de la formation professionnelle faisant partie du Plan de Développement Economique et Social 2000 - 2004.¹³⁰

4.3.2 Première étape de la réforme

Les réformes de 1984 furent importantes à trois égards en particulier. (i) Par l'instauration de différents niveaux de formation, le système a réagi aux besoins croissants en qualifications des entreprises.¹³¹ (ii) La mise en place des organes de concertation a permis d'impliquer formellement les entreprises ou leurs associations à tous les niveaux dans l'aménagement du système de formation professionnelle. (iii) En 1986, l'OFPPT commençait à décentraliser ses structures jusqu'au niveau des EFP pour mieux adapter la formation aux conditions régionales.¹³²

Cependant, les réformes de la première étape n'ont pas atteint dans la mesure souhaitée l'objectif d'un meilleur lien au marché du travail. Les plans de réforme de l'époque avaient déjà envisagé de réaliser une part plus importante de la formation en entreprise.¹³³ Ceci n'a toutefois pas été réalisé et la formation professionnelle scolarisée dominante est restée. L'accroissement rapide des filières et la mauvaise coordination des opérateurs ont entraîné les défaillances décrites au chapitre 4.2.

Le fait que les réformes n'aient pas permis d'éliminer certaines défaillances explique peut-être que par la suite, une multitude de programmes de formation initiale et continue aient été mis en œuvre avec l'aide de bailleurs de fonds internationaux.¹³⁴ C'est dans ce cadre que se sont déroulés les premiers projets-pilotes de formation alternée de la coopération allemande au développement.¹³⁵

130 MDSSEFP / DFP (2000d).

131 Kabbaj et al. (sans date), pp. 15 - 17.

132 Belriti (1996), p. 274.

133 La formation d'un ouvrier spécialisé et d'un ouvrier qualifié devait se dérouler à 1/3 en milieu scolaire et à 2/3 en entreprise. La formation d'un technicien devait comprendre un stage en entreprise d'une année. Kabbaj et al (sans date), pp. 15 - 17.

134 Hedrich / Basler / Jenders (1999), p. 17. Outre l'Allemagne, les bailleurs de fonds intervenant dans le domaine de la formation professionnelle sont notamment la France, le Canada, l'UE et la Banque mondiale (qui a subventionné les GIAC et les CSF p. ex.). Schuh / Schürings (2000), pp. 73 - 82.

135 GTZ (1998), p. 41.

4.3.3 Seconde étape de la réforme

La seconde étape de la réforme de la formation professionnelle dès 1999 a le mérite de reprendre les nombreuses évolutions précédentes et de leur donner un cadre politique et institutionnel plus précis. Les paragraphes suivants donnent des informations supplémentaires concernant quelques aspects mentionnés dans le tableau 4.7.

Réformes institutionnelles

Il convient de mentionner ici la restructuration prévue des organes de concertation visant à améliorer leur fonctionnement et à impliquer plus fortement les entreprises dans les processus de décision.

La mise en place de commissions sectorielles dans certaines branches représente une orientation supplémentaire sur les besoins des entreprises. Ces commissions constituées notamment de représentants des entreprises, sont chargées de vérifier que les programmes de formation actualisés par les opérateurs de formation répondent bien aux besoins pratiques.¹³⁶

Formation alternée et apprentissage

Ce sont notamment les expériences très positives faites dans le projet pilote à l'ISTA-IE de Casablanca pour le développement de la formation alternée qui ont entraîné la loi sur la FPA de 1996 et la décision de l'élargissement de la FPA à l'échelle nationale qui a également été décidée en 1996.¹³⁷ L'objectif fixé pour 2004/2005 est de faire bénéficier de la FPA 14.000 stagiaires dans le secteur public et de faire y adhérer 3.500 entreprises (par rapport à 9.600 stagiaires en FPA et 1.650 entreprises participantes en 1999/2000).¹³⁸

136 MDSSEFP / DFP (1999d), p. 12. En 1998/99, 104 programmes de formation dans 54 filières ont été analysés et validés.

137 Schuh / Schürings (2000), pp. 6 - 7 ; GTZ (2000), p. 1.

138 MDSSEFP / DFP (2000a), pp. 2 - 3 ; Alaoui (2001), p. 6.

Pour promouvoir le développement de la FPA, la Sous-Commission de la FPA a été créée en 1992 dont la composition et les fonctions sont indiquées dans le tableau 4.5. La mise en œuvre de la FPA revient aux quatre départements formateurs s'engageant dans les secteurs où la FPA a été développée et sera élargie (voir tableau 4.1).

Quant à l'apprentissage, le gouvernement s'est fixé un objectif encore plus ambitieux, à savoir d'en faire bénéficier 40.000 personnes à l'horizon 2004 et 60.000 en 2009 par rapport à 5.000 en 2000.¹³⁹ L'élargissement de la formation par apprentissage permettra d'intégrer de plus en plus des petites et moyennes entreprises en marge du secteur formel à la formation professionnelle. La base juridique a été créée par la loi sur l'apprentissage de 2000.

Approche par compétence

La restructuration de l'offre de formation revêt une grande importance pour éliminer des chevauchements et redondances. Il est envisagé de restructurer l'ensemble des programmes selon l'approche par compétence¹⁴⁰ ce qui constitue une nouveauté également pour la FPA. Le DFP a établi pour ce faire un cadre méthodologique selon lequel les opérateurs de formation peuvent organiser leurs programmes de formation en modules.¹⁴¹

Etant donné que selon cette approche, il convient de définir d'abord les différentes compétences nécessaires à l'exercice d'un métier, ce procédé permettra d'obtenir une plus grande orientation de la formation sur la pratique. L'approche vise en outre à pallier un déficit, à savoir que les opérateurs de formation ne disposent pas d'une méthode commune pour concevoir les programmes de formation.

L'approche par compétence n'envisage pas de remplacer les programmes de formation axés sur un métier ou une profession par des modules ne

140 Alaoui (2001), p. 7.

140 MDSSEFP / DFP (1999a), pp. 11 - 12.

141 MDSSEFP / DFP (2000b).

transmettant que des qualifications partielles. Il s'agit toutefois, à l'aide des modules définis, de flexibiliser le déroulement et la durée de la formation. Ainsi, le système de formation professionnelle devra permettre la sortie de lauréats sur toute l'année. Cette intention n'a toutefois pas encore été mise en œuvre.

4.3.4 Programmes de promotion de l'emploi des jeunes

Afin d'améliorer les chances d'embauche ou de création d'un auto-emploi des jeunes diplômés, l'Etat a créé plusieurs mécanismes.

L'Agence Nationale de Promotion de l'Emploi et des Compétences (ANAPEC) aura pour mission, entre autres : (i) d'élaborer et mettre à jour les répertoires descriptifs des emplois et métiers, (ii) de proposer aux jeunes un service d'orientation pour le choix des filières de formation adéquates, (iii) d'assister les diplômés, grâce à des informations actuelles sur le marché du travail, à trouver un emploi et (iv) de mettre en œuvre les différents programmes lancés par l'Etat pour la promotion de l'emploi.¹⁴²

Il existe deux programmes financés par l'Etat pour la promotion de l'emploi des jeunes :¹⁴³

- *Programme action-emploi* : vise à insérer des jeunes diplômés de l'enseignement supérieur (bac + 2) ou des lauréats de la formation professionnelle (niveau de technicien), en leur assurant l'acquisition d'une première expérience professionnelle afin d'améliorer leur employabilité ; consiste en stages de formation-insertion d'une durée maximale de 18 mois avec une indemnité mensuelle de stage, comprise entre 1.600 et 4.500 Dh dont l'Etat prend en charge entre 800 et 1300 Dh.
- *Programme de formations qualifiantes* : opérations montées chaque fois que des niches

d'emploi sont identifiées avec les branches professionnelles ; formation sous forme de modules ciblés d'une durée de 10 mois, dont deux mois de stage en entreprise ; s'adressent à des jeunes diplômés de l'enseignement supérieur (bac + 4) demandant un premier emploi depuis plus de 12 mois.

- Plusieurs programmes de création d'auto-emploi tels que les crédits jeunes promoteurs, les crédits jeunes entrepreneurs, le programme d'appui à l'auto-emploi et les pépinières d'entreprises.

4.4 Caractérisation de la réforme de la formation professionnelle au Maroc

Les paragraphes suivants caractérisent la réforme marocaine de la formation professionnelle à trois égards : (i) sur le plan du modèle choisi, (ii) par rapport aux tendances internationales en matière de formation professionnelle, (iii) sous l'angle de l'orientation sur le marché du travail et du niveau de qualification envisagés.

4.4.1 Caractérisation sous l'angle du modèle de formation professionnelle

En principe, la FPA et l'apprentissage correspondent au modèle coopératif dans lequel l'Etat et les entreprises coopèrent. Il s'avère toutefois qu'actuellement les deux modes ne peuvent pas encore être classifiés selon un des trois types du modèle coopératif. La FPA p. ex., tout en s'orientant sur le modèle dual, présente encore des éléments de l'alternance française.

Afin d'identifier plus clairement les aspects particuliers de la FPA et de l'apprentissage, il est utile de classer ces deux modes à l'aide d'un schéma (tableau 4.8) qui regroupe, sur l'axe horizontal, les différents modèles de formation professionnelle décrits au chapitre 3, et sur l'axe vertical, plusieurs critères indiqués dans le tableau 3.1 et servant à caractériser les différents modèles.

142 Alaoui (2001), p. 13.

143 Ibid. pp. 10 - 13.

Le modèle scolaire, qui se caractérise par la plus forte influence de l'Etat, est placé tout à fait à gauche. L'apprentissage traditionnel, suivi de très près par le modèle du marché, représente le pôle opposé, tous les deux étant soumis à une faible influence de l'Etat. Les trois types du modèle coopératif se situent entre les deux. En fonction du critère choisi (axe vertical), un système de formation professionnelle donné peut se rapprocher de plusieurs des modèles de base (axe horizontal). Ainsi le schéma permet une caractérisation différenciée.¹⁴⁴

La FPA a été conçue comme réaction aux inconvénients de la formation résidentielle,¹⁴⁵ qui peut être classifiée dans le modèle scolaire. L'évolution s'opère donc de gauche à droite, c'est-à-dire du modèle scolaire en direction des modèles coopératifs. L'apprentissage trouve par contre son origine dans l'apprentissage traditionnel de sorte qu'ici l'évolution s'opère de droite à gauche, ce qui correspond à un rôle de coordination croissant de l'Etat. Dans les paragraphes suivants, nous allons procéder à une classification dans la mesure où l'état actuel des informations le permet.

Modèle de réglementation et rôle de l'Etat

La FPA est basée sur la coopération entre l'Etat, les entreprises et les partenaires sociaux. Les entreprises sont directement impliquées dans la mise en œuvre de la formation. Les partenaires sociaux, quant à eux, sont représentés dans les organes de concertation institués dans la loi n° 36-96 sans qu'on puisse déjà apprécier définitivement dans quelle mesure l'Etat cède des compétences de ce dernier fait et dans quelle mesure les partenaires sociaux deviennent des moteurs de l'élargissement de la FPA. Toutefois, le point se déplace dans le tableau 4.8 en direction du modèle dual.

Dans l'apprentissage traditionnel, l'Etat ne jouait aucun rôle dans l'aménagement quantitatif et qualitatif de la formation. Dans le nouvel apprentissage par contre, il a un rôle régulateur. Il détermine quels métiers sont touchés et prescrit des modalités de mise en œuvre. Le point se déplace donc en direction du modèle dual. Ici aussi, la coopération entre l'Etat et les entreprises ne peut pas encore être clairement appréciée.

Lieux et types de formation

La FPA se répartit entre deux lieux de formation, l'EFP et l'entreprise, ce qui correspond au modèle dual. La partie scolaire de la FPA, qui doit constituer au moins un tiers de la formation selon la loi, est toutefois plus importante que dans le système dual allemand où la partie scolaire ne représente que 25 % en moyenne. Quant au type de formation, la FPA correspond aussi au modèle dual : la formation devra s'orienter sur le profil d'une profession ou d'un métier, c'est-à-dire, elle ne doit pas être uniquement théorique (modèle scolaire) ou uniquement axée sur les besoins de l'entreprise formatrice (modèle du marché). Le point se trouve donc dans la partie gauche du modèle dual.

Dans l'apprentissage par contre, la partie de la formation se déroulant en entreprise (80 %) est plus importante que la partie scolaire. On accorde donc une importance plus grande à la formation axée sur les besoins des entreprises. La formation complémentaire est en outre moins axée sur le profil d'une profession ou d'un métier, elle dispense plutôt un savoir général (y compris une alphabétisation). Le point se situe donc tout à fait à droite du modèle dual.

Programmes de formation

L'élargissement de la FPA exige l'adaptation des programmes de formation existants de la formation résidentielle et notamment leur répartition entre l'EFP et l'entreprise. Ce découpage est effectué peu à peu et conjointement par l'Etat et les entreprises. En principe, il y a donc une responsabilité commune. Comme son intensité varie, le point est situé un peu devant le modèle dual.

144 Le tableau réalisé ici s'inspire du schéma d'indicateurs développé par Stockmann (1996) pour caractériser différents systèmes de formation professionnelle.

145 Le terme « formation résidentielle » se réfère ici et dans les paragraphes suivants à la formation résidentielle dispensée dans les EFP publics.

Tableau 4.8 : Classification de la FPA et de l'apprentissage selon plusieurs critères^a

	Modèle scolaire	Modèles coopératifs ^b			Modèle du marché	Apprentissage traditionnel
		Alternance française	Modèle dual	Modèle latino-américain		
Modèle de réglementation / rôle de l'Etat	■	→ ●	○ ←			□
Lieux de formation		■ →	● ○ ←			□
Détermination du contenu des programmes de formation	■ →	●				□ ^c
Financement		■ → ○	● → ●			□
Détermination de l'offre quantitative de formation	■ →	●	○ ←			□

^a La situation initiale de la FPA avant l'application de la loi n° 36-96 est représentée par des carrés noirs, l'objectif des réformes par des ronds noirs. L'apprentissage traditionnel est caractérisé par des carrés blancs, l'objectif du nouvel apprentissage par des ronds blancs.

^b Etant donné que les modèles coopératifs peuvent varier concernant leur rapprochement du modèle scolaire ou du marché, ils sont subdivisés par une ligne en pointillé.

^c Aucune indication possible.

Dans ce contexte, l'actualisation des programmes de formation selon l'approche par compétence prend de l'importance puisqu'elle permet d'adapter les programmes aux besoins du marché du travail. Par ailleurs, l'examen ultérieur des programmes par les commissions sectorielles permet d'impliquer les entreprises et de garantir que les programmes seront bien axés sur leurs besoins.

Quant à l'apprentissage, qui n'existe que depuis peu, on ne peut pas encore dire de manière générale dans quelle mesure les programmes de formation (formation en entreprise et formation complémentaire) sont développés conjointement par l'Etat, les entreprises et/ou les chambres d'artisanat. C'est pourquoi aucun point n'a été placé ici.

Financement de la formation professionnelle

Au Maroc, chaque entreprise (qu'elle forme ou non) contribue au financement de la formation professionnelle par le biais de la taxe de formation professionnelle (TFP). Cet aspect mis à part, la formation résidentielle est financée par l'Etat (EFP publics) ou bien par les apprenants et leurs familles (EFP privés).

Dans la FPA, l'Etat prend en charge la partie scolaire de la formation ainsi que les cotisations sociales des stagiaires tandis que l'entreprise d'accueil prend en charge les coûts de la formation en entreprise, ce qui correspond au modèle dual. La répartition exacte des coûts de la FPA est difficile à déterminer parce qu'elle dépend, entre autres, des coûts de l'encadrement des stagiaires dans les entreprises d'accueil (tuteurs etc.) et de l'indemnité versée au stagiaires le montant de laquelle n'est pas fixée dans la loi. Il se peut donc que les coûts de la FPA soient pris en charge en majorité par les entreprises ou par l'Etat.

Pour l'apprentissage, le principe est le même. Ici toutefois, les entreprises d'artisanat bénéficient d'une contribution de l'Etat aux frais de formation. Par conséquent, l'Etat prend partiellement en charge les coûts de la formation en entreprise de sorte que le point est situé tout à fait à gauche du modèle dual.

Détermination de l'offre quantitative de formation

Dans la formation résidentielle, ce sont les EFP qui déterminent l'offre quantitative de formation en octroyant les places de formation. Par contre

dans la FPA, le nombre des places de formation dépend par définition de la disposition des entreprises à offrir des places de formation, mais aussi de la capacité d'accueil des EFP correspondants, qui peut être inférieure à l'offre de places de formation en entreprise.¹⁴⁶ C'est pourquoi dans la FPA, l'offre quantitative de formation est également déterminée par l'Etat en fonction de la capacité des EFP. Le point se trouve donc à gauche du modèle dual.

En principe, ces observations concernent aussi l'apprentissage. Il faut d'abord des entreprises disposées à former des apprentis. Toutefois, la formation complémentaire n'est pas la seule responsabilité de l'Etat, mais peut également être confiée à des chambres, à des associations ou à d'autres prestataires accrédités. En conséquence, le point est situé dans la partie gauche du modèle dual.

4.4.2 Caractérisation par rapport aux tendances internationales

L'évolution du système de formation professionnelle marocain reflète dans une mesure plus ou moins grande toutes les huit tendances internationales identifiées dans le chapitre 3.3. Ceci montre l'effort déployé au Maroc pour faire face aux défis de la mondialisation et pour améliorer la qualité, la capacité d'ajustement, l'efficacité sur le plan des coûts ainsi que la capacité d'intégration sociale du système de formation professionnelle.

(1) Orientation vers des modèles coopératifs

La généralisation envisagée de la FPA et de l'apprentissage au Maroc correspondent clairement à l'orientation vers des modèles coopératifs constatés sur le plan international.

146 Le fait que les candidats à la FPA doivent être acceptés par un EFP lors d'un examen d'entrée avant de passer un contrat avec une entreprise d'accueil permet aux EFP d'effectuer une présélection des candidats et d'influencer ainsi la *qualité* des stagiaires à former. Cet aspect qualitatif doit être distingué de l'aspect quantitatif de la capacité d'accueil des EFP qui constitue surtout une question financière.

Cette tendance se manifeste notamment par la modification du rôle de l'Etat. Dans la FPA, par rapport à la formation résidentielle, l'Etat cède une partie importante de sa responsabilité aux entreprises. Dans le nouvel apprentissage, par rapport à l'apprentissage traditionnel, la responsabilité de l'Etat concernant la formation complémentaire, les modalités de mise en œuvre et la certification est renforcée. Le rôle de coordination renforcé de l'Etat se manifeste également par la mise en place de l'ANAPEC (études du marché du travail et orientation professionnelle p. ex.)

(2) Diversification et décentralisation des opérateurs de formation

On assiste à une diversification des opérateurs de formation, ce qui se traduit notamment par le fait que le nombre d'EFP augmente. Cette tendance est soutenue par des incitations financières de l'Etat. En plus, on observe une certaine décentralisation de la gestion des EFP publics.

(3) Formation en cours d'emploi renforcée

L'un des éléments centraux de la réforme de la formation professionnelle marocaine est la promotion de la formation en cours d'emploi par le biais des GIAC et des CSF. Parallèlement à des cours d'alphabétisation fonctionnelle et de perfectionnement dans des domaines spécifiques, il est possible d'obtenir des diplômes avancés (p. ex. de technicien ou de technicien spécialisé).

(4) Plus de qualifications-clés et non pas uniquement des connaissances spécialisées

De nombreuses entreprises marocaines estiment que la formation actuelle est trop spécialisée et réclament à sa place des connaissances plus transférables (polyvalence). Il est encore trop tôt pour savoir comment cette revendication se reflétera dans la réforme. La restructuration prévue des filières et programmes de formation offre la chance de répondre à cette demande, tout comme l'élargissement de la FPA où le travail en équipe et l'organisation du processus du travail prennent une place plus grande.

(5) *Modularisation de la formation*

Au Maroc, on vise une modularisation de la formation professionnelle selon l'approche par compétence. Il est envisagé de restructurer les programmes de formation en modules afin d'introduire une plus grande flexibilité dans le déroulement de la formation.

(6) *Exigences croissantes concernant l'enseignement général*

L'analphabétisme et le pourcentage élevé des jeunes déscolarisés représentent un handicap important pour une formation professionnelle satisfaisant les besoins croissants en compétences. La Charte Nationale d'Education et de Formation, qui émet des recommandations concernant la formation de base et représente en même temps le fondement de la réforme de la formation professionnelle marocaine montre que ces relations de cause à effet ont bien été comprises.

(7) *Articulation plus étroite entre la formation professionnelle et l'enseignement général*

Dans le passé, la formation professionnelle marocaine ne permettait pas l'accès ultérieur à des études supérieures. Dans le cadre de la réforme, on a introduit un système de passerelles pour mieux articuler la formation professionnelle et l'enseignement supérieur (voir tableau 4.3).

(8) *Formations complémentaires à titre de compensation sociale proposées par l'Etat*

Dans un certain sens, on peut mentionner ici le *Programme action-emploi* et le *Programme de formations qualifiantes* (voir chapitre 4.3.4), qui ont pour objectif de faciliter l'insertion des jeunes diplômés en chômage dans le marché du travail et sont subventionnés par l'Etat. Par ailleurs, l'engagement de l'Etat dans l'apprentissage par le biais d'une subvention représente aussi une activité à titre de compensation sociale.

4.4.3 Caractérisation sous l'angle de l'orientation sur le marché du travail et des niveaux de qualification visés

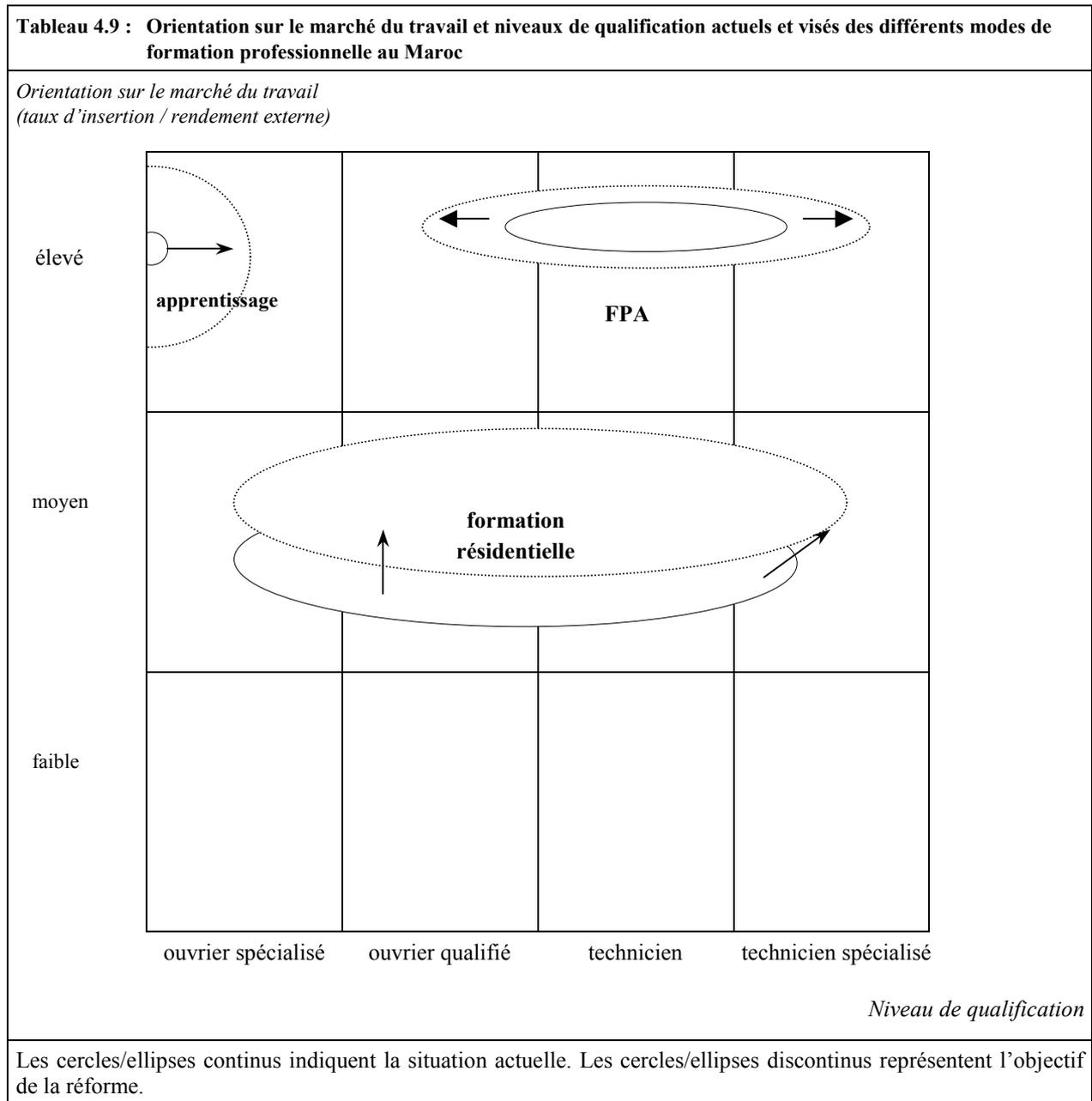
La réforme de la formation professionnelle au Maroc vise à satisfaire les besoins croissants de l'économie en main-d'œuvre plus qualifiée et à offrir à un plus grand nombre de jeunes la chance d'une formation qualifiante. Le tableau 4.9 sert à illustrer ces objectifs.

Les trois modes de formation initiale existants au Maroc y sont représentés par des cercles ou ellipses et placés selon leur orientation sur le marché du travail mesurée par le taux d'insertion des lauréats, qui peut être élevé, moyen ou faible (axe vertical), et selon les différents niveaux de formation offerts (axe horizontal). La dimension des cercles ou ellipses indique l'importance quantitative (effectifs en formation) des différents modes. Les cercles ou ellipses en pointillés et les flèches indiquent les objectifs de la réforme.¹⁴⁷ Le tableau s'explique comme suit :

- La *formation résidentielle* est toujours le mode prédominant (grande ellipse) permettant d'atteindre les quatre niveaux de formation existants dont ceux d'ouvrier qualifié et de technicien sont le plus fortement représentés. En raison du caractère plutôt scolaire de la formation, l'orientation sur le marché du travail est plutôt moyenne, ce qui se retrouve dans le taux d'insertion réduit. Dans les années à venir, le gouvernement envisage l'expansion quantitative de la formation résidentielle,¹⁴⁸ le renforcement de la formation dans le niveau de technicien spécialisé et l'amélioration de l'orientation sur le marché du travail (entre autres par la restructuration des programmes de formation et des mesures permettant au corps de formateurs de gagner des expériences pratiques en entreprise).

147 L'idée de ce graphique s'inspire de Heitmann (1996), p. 26.

148 L'effectif de stagiaires en formation devra passer de 120.400 en 1999/2000 à 158.000 en 2004/2005. Alaoui (2001), p. 4 ; MDSSEFP / DFP (2000d), p. 12.



— Les expériences des projets-pilotes en matière de *FPA* (surtout celles de l'ISTA-IE) ont démontré que l'orientation sur le marché du travail de ce mode est élevée, le taux d'insertion des lauréats de la *FPA* dépassant nettement celui de la formation résidentielle. La *FPA* mène aux diplômes d'ouvrier qualifié, de technicien et de technicien spécialisé, le niveau de technicien étant pour le moment majoritaire. Le nombre toujours modeste des stagiaires en *FPA* est illustré par la petite taille de l'ellipse représentant la *FPA*. La réforme

visé à élargir la *FPA* à l'échelle nationale et à l'intensifier surtout au niveau de technicien spécialisé.

— *L'apprentissage* ne permet d'atteindre que le niveau le plus bas de la formation professionnelle formelle (celui d'ouvrier spécialisé) et est donc placé au bout gauche de l'axe horizontal. Le cercle ne se trouvant qu'à moitié sur la matrice met en relief le fait que l'apprentissage n'est pas forcément diplômant ; il

peut être seulement qualifiant sans mener à un diplôme.

Quant au taux d'insertion des apprentis à la sortie de leur formation, il n'y a pas encore de données généralisables. Pour le moment, nous supposons ici que l'orientation de l'apprentissage sur le marché du travail est élevée étant donné que la formation se déroule pour au moins 80 % de sa durée en entreprise.

Cependant, on ne peut pas exclure le risque que l'apprentissage n'entraîne qu'une absorption temporaire d'un nombre élevé de jeunes au chômage dont les possibilités d'embauche ultérieures n'ont été qu'insuffisamment analysées jusqu'à présent.¹⁴⁹ Cela signifie que même si la formation est effectuée par les entreprises et qu'elle est donc très orientée sur le marché du travail, le risque que les entreprises ne forment qu'en raison des subventions accordées existe. Les diplômés pourraient ainsi se trouver au chômage à l'issue de leur formation. Il faut toutefois souligner les qualifications acquises au cours de la formation et la possibilité ainsi offerte de passer à une formation plus qualifiante.

Le fort élargissement prévu de l'apprentissage par rapport à l'extension de la FPA est frappant. Ceci est dû d'une part à l'intention de réagir rapidement au grand problème des jeunes déscolarisés pour leur faciliter l'insertion dans le marché du travail. D'autre part, il faut également tenir compte du fait que l'élargissement de l'apprentissage est plus simple à réaliser : en raison du caractère plutôt général de la formation complémentaire, il ne faut pas de places pédagogiques exigeantes dans un EFP comme dans l'élargissement de la formation résidentielle et de la FPA.

III Plan des entreprises en tant qu'acteurs dans la formation professionnelle

5 Cadre conceptuel : facteurs d'influence et possibilités de promotion de l'aptitude et de la disposition des entreprises à former

Ce chapitre discute des facteurs qui influencent l'aptitude et la disposition des entreprises à s'engager dans la formation initiale car les systèmes de formation professionnelle coopératifs sont fondés essentiellement sur ces deux aspects. Après avoir détaillé les conditions qu'une entreprise doit remplir pour être apte à former, le chapitre donne les différentes raisons qui expliquent pourquoi une entreprise s'engage, ou non, dans la formation. Ces raisons se différencient selon le type d'entreprise. Le chapitre finit par traiter des possibilités d'encouragement de l'aptitude et de la disposition à former.

5.1 L'aptitude des entreprises à former : conditions et conséquences pour les entreprises d'accueil

5.1.1 Exigences à satisfaire

Les systèmes de formation professionnelle coopératifs imposent aux entreprises de formation certaines conditions concernant le financement, le contenu et l'organisation systématique de la formation, la qualification des tuteurs et par conséquent la gestion des ressources humaines.¹⁵⁰ Elles varient selon les besoins et les conditions spécifiques de chaque pays. Elles sont souvent fixées par l'Etat en associant parfois les partenaires sociaux. L'aptitude d'une entreprise à offrir une formation dépend de sa capacité à satisfaire à ces exigences.

Financement de la formation

Comme déjà mentionné dans le chapitre 3.4, il existe plusieurs modèles de financement de la for-

149 Schuh / Schürings (2000), p. 52.

150 Heintze (1986), p. 183.

mation professionnelle. Le financement peut être assuré exclusivement ou en partie par l'Etat, par les entreprises ou par les apprenants. La charge financière des entreprises varie beaucoup selon la conception du modèle de financement.

Contenu de formation

Une entreprise qui a choisi la formation dans le cadre d'un modèle dual, s'engage à transmettre à l'apprenant le contenu de formation tel que déterminé, en accord avec l'Etat et les partenaires sociaux, dans les programmes de formation pour la profession ou le métier correspondant. Dans le cas idéal, l'entreprise dispose d'un équipement et d'une gamme de production qui permettent à l'apprenant d'acquérir toutes les qualifications nécessaires à la maîtrise du métier. En principe, les petites et moyennes entreprises très spécialisées ou non suffisamment équipées peuvent compenser ce manque en coopérant avec d'autres entreprises disposant d'un équipement plus diversifié ou en formant leurs apprenants dans des centres de formation inter-entreprises.

Organisation systématique de la formation

La formation en entreprise se déroule selon un programme qui fixe la séquence et le contenu de la formation. L'apprenant doit être initié à un maximum d'étapes du processus de production pour se familiariser avec tous les aspects de son métier et acquérir le plus de capacités possible.¹⁵¹ La formation devrait se faire en alternance entre le lieu de formation pratique (l'entreprise) et l'établissement de formation professionnelle.

Qualification des tuteurs

Les tuteurs de l'entreprise doivent disposer d'un minimum de qualifications professionnelles et pédagogiques. Pour acquérir des compétences professionnelles spécifiques, il ne suffit pas de regarder et d'imiter. Le succès durable de la formation ne peut être assuré que si l'on arrive à transmettre aux apprenants, de manière adéquate, les connais-

sances professionnelles requises, à les motiver et à les intéresser à la formation.¹⁵²

5.1.2 Conséquences pour les entreprises d'accueil

Les exigences mentionnées ci-dessus entraînent des conséquences importantes, à savoir :

- Les entreprises doivent être en mesure de prendre en charge les frais que le modèle de financement existant leur fait subir.
- Elles doivent assurer la gestion de la formation en coopération avec l'Etat, c'est-à-dire remplir les conditions de formation dans les différents métiers et élaborer un programme de formation en entreprise.
- Elles doivent disposer ou recruter des tuteurs ayant, outre les qualifications techniques, les capacités didactiques et méthodiques nécessaires pour transmettre le contenu de formation.
- Elles ne doivent pas être trop spécialisées ou alors elles doivent garantir à l'apprenant un complément de formation dans d'autres lieux de formation (atelier de formation, centre de formation inter-entreprises).

A part ces aspects exigés par l'extérieur de l'entreprise, il faut une capacité non négligeable en matière de gestion des ressources humaines pour programmer le besoin en formation, examiner les conditions de formation dans les différents métiers et élaborer un programme de formation en entreprise. Dans la pratique, il est particulièrement difficile de prévoir les besoins en formation et les futures qualifications requises car cela nécessite des prévisions de planification sur plusieurs années ainsi qu'une évaluation du progrès technique.¹⁵³ De manière concrète, il s'agit de trouver des réponses à toute une série de questions, telles que :

151 Heintze (1986), p. 185.

152 Arnold (1986), p. 171.

153 Albert (1994), p. 96.

- Combien d'apprenants faut-il former et embaucher pour couvrir les besoins en main d'œuvre qualifiée à moyen et à long terme ?
- Quel genre de qualifications sera nécessaire à moyen et à long terme ?
- Combien d'apprenants veulent rester dans l'entreprise après achèvement de la formation ? Combien d'apprenants abandonnent au cours de la formation ?
- Quels sont les coûts de la formation à prévoir ?
- Combien de tuteurs faut-il engager et combien coûtent-ils ?
- De quelle manière peut-on aborder des candidats appropriés ?

5.2 Facteurs influençant la disposition des entreprises à former

5.2.1 Pourquoi une entreprise s'engage-t-elle dans la formation ?

Cette question est fondamentale dans le domaine de l'économie de formation. Les entrepreneurs qui s'engagent dans la formation sont motivés avant tout par des raisons essentiellement inhérentes à leur entreprise. Cependant, la disposition à s'engager dans la formation peut en plus être influencée par une responsabilité sur le plan social ou macro-économique. C'est pour ces deux raisons que certaines entreprises offrent une formation qui dépasse leurs propres besoins.

Raisons inhérentes à l'entreprise

Les entreprises s'engagent dans la formation professionnelle initiale quand elles constatent un besoin en main d'œuvre qualifiée auquel elles ne peuvent satisfaire par des moyens moins coûteux à travers le marché du travail ou par d'autres formes de formation (par exemple formation continue).

Le besoin en main d'œuvre qualifiée dépend essentiellement des exigences du processus de production, de l'évolution des ventes, de la situation

relative à la concurrence et de la stratégie que l'entreprise adopte en vue de maintenir ou d'améliorer sa compétitivité. Par conséquent, le besoin en main d'œuvre qualifiée n'est pas un paramètre statique. Il peut changer, aussi bien sur le plan quantitatif que qualitatif, suite à des innovations technologiques.

Les besoins en qualifications se font moins sentir sur des marchés protégés où l'intensité de la concurrence est plus faible que dans des économies caractérisées par une forte pression de la concurrence où les entreprises doivent introduire des innovations au niveau du processus de production, de la qualité et gamme des produits et de la commercialisation afin de maintenir ou augmenter leur compétitivité. Ceci nécessite une main d'œuvre qualifiée dans tous les domaines d'une entreprise.

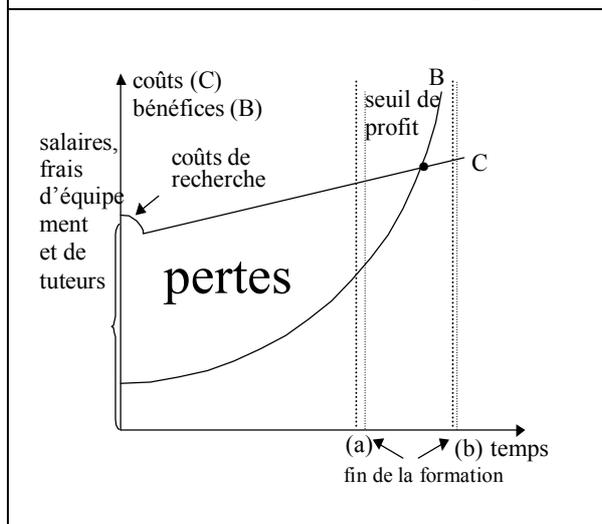
Du point de vue de l'entreprise, les dépenses pour la formation sont des investissements dans le capital humain. Une entreprise n'engage ce genre de dépenses que si les bénéfices attendus couvrent ou dépassent les coûts de la formation.¹⁵⁴

Le graphique dans le tableau 5.1 oppose les coûts de la formation aux bénéfices directs, c'est-à-dire au rendement productif de l'apprenant. Les bénéfices directs augmentent dans la mesure où le niveau de qualification de l'apprenant s'améliore tandis que les coûts montent principalement en fonction du salaire ou de l'allocation versé à l'apprenant.

Si la fin de la formation se trouve au point (a), les bénéfices directs n'amortissent pas les coûts au cours de la formation. L'entreprise doit s'assurer que l'apprenant reste encore un certain temps après sa formation. Si la fin de la formation se trouve au point (b), le seuil de profit est déjà franchi pendant la formation. Dans ce cas-là, l'entreprise peut être motivée à former des apprenants au-delà de ses futurs besoins en qualifications afin de profiter d'une main d'œuvre bon marché au cours de la formation.

¹⁵⁴ Winterhager (1969), p. 21.

Tableau 5.1: Comparaison des bénéfices et coûts directs de la formation en entreprise



Les coûts de la formation en entreprise doivent être confrontés non seulement aux bénéfices directs mais également aux bénéfices indirects (ou d'opportunité), qui ne se produisent qu'après la fin de la formation en entreprise au cas où elle entraînerait moins de frais que le recrutement d'une main d'œuvre avec qualification comparable à travers le marché du travail. Le tableau 5.2 montre les éléments les plus importants qui permettent d'estimer les coûts ainsi que les bénéfices directs et indirects de la formation en entreprise.

Des recherches en Allemagne ont montré que le rendement productif d'un apprenant ne suffit souvent pas pour couvrir les coûts courants jusqu'à la fin de sa formation.¹⁵⁵ Par conséquent, un entrepreneur qui base son calcul des coûts et bénéfices uniquement sur les bénéfices directs (raisonnement à court terme), jugera la formation en entreprise très probablement non rentable. Ce sont toutefois les bénéfices indirects qui déterminent si la formation est rentable à moyen terme et qui devraient donc constituer le facteur le plus important dans la décision pour ou contre la formation en entreprise. Dans la pratique, il est difficile de quantifier exactement les bénéfices indirects. Ceci souligne encore l'importance d'une gestion soignée des ressources humaines.

Responsabilité sociale ou macro-économique

Outre le raisonnement économique, la décision en faveur de la formation en entreprise peut être influencée par un certain sens de responsabilité sociale, fondé sur des structures qui se sont développées à travers l'histoire ou sur des données socioculturelles. Dans ce cas, les entreprises considèrent la formation comme une contribution à la socialisation professionnelle des jeunes. La formation transfère des valeurs et vertus de travail qui sont indispensables au fonctionnement d'une société industrielle performante.¹⁵⁶

Il se peut aussi qu'une entreprise s'engage dans la formation pour contribuer à réduire le chômage, à augmenter la productivité ou à améliorer la capacité d'innovation de l'économie.

Pourquoi une entreprise forme-t-elle au-delà de ses besoins ?

Cette question est importante pour deux raisons. Premièrement, les entreprises qui ne forment pas elles-mêmes dépendent dans un système coopératif ou d'alternance, pour satisfaire leurs besoins en main d'œuvre qualifiée, d'autres entreprises qui forment au-delà de leurs propres besoins et fournissent le marché du travail en main d'œuvre qualifiée. Deuxièmement, la demande sociale en formation dépasse souvent l'offre de postes de formation orientée sur les besoins des entreprises.

Pour des considérations inhérentes à l'entreprise, un excédent de formation peut se justifier par le fait que l'entreprise de formation doit s'attendre à ce qu'une partie de ses apprenants interrompe la formation ou quitte l'entreprise après l'avoir finie. Par ailleurs, une formation excédentaire permet à l'entreprise de choisir parmi les meilleurs lauréats. Ainsi, la formation excédentaire est le résultat d'une stratégie de recrutement de personnel orientée à moyen et long terme.

Pour certaines entreprises, les apprenants constituent une main d'œuvre bon marché qui, par son

155 Bardeleben / Beicht / Fehér (1994), p. 17.

156 Schausten (1986), p. 21.

Tableau 5.2 : Éléments des coûts et bénéfices de la formation en entreprise	
(A)	<i>Bénéfices directs</i> – Rendement productif de l'apprenant et augmentation de la productivité
(B)	<i>Coûts bruts</i> – Salaires et cotisations sociales versés à l'apprenant – Frais du personnel de formation (y compris les frais de formateurs externes) – Frais d'équipement (du poste de travail et de l'atelier de formation) – Autres frais (gestion de la formation, matériel d'enseignement, vêtements de protection etc.)
(A) - (B)	<i>Différence entre les bénéfices directs et les coûts de la formation</i>
(C)	Bénéfices indirects (bénéfices d'opportunité) (par rapport aux frais de recrutement d'une main d'œuvre qualifiée sur le marché du travail) – moins de frais pour le recrutement – pas de coûts salariaux excessifs pour recruter une main d'œuvre rare et qualifiée – pas de risque de recruter du personnel inadapté car l'entreprise fait une connaissance préalable avec les apprenants pendant la formation et peut en choisir les meilleurs – augmentation des connaissances spécifiques et de la motivation de la main d'œuvre qui s'est familiarisée avec l'entreprise pendant la formation – moins de frais pour l'adaptation de la main d'œuvre – pas de frais de fluctuation grâce à une main d'œuvre qualifiée attachée à l'entreprise (le risque que l'apprenant quitte l'entreprise après la fin de sa formation est réduit) – éventuellement bonne réputation en tant qu'entreprise formatrice
(A) - (B) + (C)	<i>Total du plus-value (bénéfices-coûts) de la formation</i>
Sources : Bardeleben / Beicht / Fehér (1994) ; Cramer / Müller (1994), pp. 11 - 25 et réflexions propres	

rendement productif, apporte des bénéfices nets déjà au cours de la formation. Dans ce cas-là, la formation excédentaire est rationnelle rien que sous l'aspect de la rentabilité.¹⁵⁷

Par ailleurs, la formation excédentaire peut également être motivée par une responsabilité sociale ou les considérations macro-économiques susmentionnées.

5.2.2 Pourquoi une entreprise ne s'engage-t-elle pas dans la formation ?

Raisons inhérentes à l'entreprise

- *Manque d'aptitude à former* : Une entreprise prête à former selon le modèle coopératif ou d'alternance n'en est pas forcément capable car elle doit remplir certaines conditions

d'aptitude. En Allemagne, par exemple, seulement 56 % de l'ensemble des entreprises satisfont aux dispositions légales de formation, et seulement 29 % s'engagent dans la formation.¹⁵⁸ En fonction des dispositions en vigueur, la barre de certaines exigences peut être placée très haute et empêcher certaines entreprises d'offrir une formation.

- *Raisonnement économique à court terme* : Comme il a déjà été mentionné, une part essentielle du bénéfice résultant de la formation en entreprise n'apparaît qu'à moyen et à long terme. Plus la gestion des ressources humaines est déterminée par un raisonnement à court terme, plus la disposition à former en entreprise est faible car les coûts dépassent souvent les bénéfices directs.
- *Risque de voir partir la main d'œuvre formée* : Si l'apprenant n'est pas lié à son entre-

157 Arnold / Münch (1995), p. 14.

158 BMBF (2000), pp. 126 - 127.

prise de formation par un contrat de travail, il y a le risque qu'il quitte l'entreprise après la fin de sa formation. Cela signifierait que l'entreprise ne pourrait plus amortir les coûts de la formation par les bénéfices à moyen et à long terme. Par ailleurs, la mobilité des lauréats peut conduire à ce que d'autres entreprises espèrent pouvoir profiter d'un 'ticket gratuit' et se comportent de manière parasitaire. En effet, il peut être tout à fait rationnel pour certaines entreprises d'économiser les frais de formation et d'attirer, par des offres attrayantes, de la main d'œuvre qualifiée formée par d'autres entreprises du même secteur.

Conditions macro-économiques défavorables

Les conditions macro-économiques suivantes influencent aussi le calcul de rentabilité et par conséquent la disposition des entreprises à offrir une formation.

- *Situation conjoncturelle défavorable* : Dans une conjoncture défavorable, les entreprises sont obligées de réduire leurs frais, ce qui se répercute souvent sur la formation en entreprise. Leur disposition à former baisse nettement dans des périodes de difficultés économiques.¹⁵⁹
- *Distorsions des structures d'incitation sur le marché du travail* : Les interventions de l'Etat sur le marché du travail peuvent avoir des effets négatifs sur la disposition des entreprises à former en raison de l'augmentation des coûts. Dans ce contexte, on peut distinguer trois interventions typiques. (i) La fixation par l'Etat de salaires minimums peut limiter la possibilité des entreprises à répercuter, par une baisse des salaires, une partie des coûts de la formation sur les apprenants. (ii) Quand la régulation des salaires par l'Etat empêche la différenciation de la structure des salaires par rapport aux différents niveaux de qualification, on peut observer une baisse de la motivation pour se qualifier, donc une demande

réduite de formation. (iii) Les cotisations sociales prélevées sur les salaires gonflent les coûts du travail et de la formation par rapport aux coûts d'investissement. Ceci peut favoriser une tendance vers une production qui utilise principalement le facteur capital ainsi qu'une baisse de la demande d'emploi et de l'offre de formation.¹⁶⁰

Défaillances dans le système de la formation professionnelle et dans le système de l'enseignement général

- *Manque d'implication des entreprises dans la politique de formation* : La disposition des entreprises à s'engager dans la formation peut être fortement influencée par l'organisation du système de formation professionnelle. Si les entreprises sont obligées par la loi à former, si leur droit d'intervention dans les décisions en matière de formation professionnelle (programmes de formation, financement, remise de certificats, dénomination des métiers et professions p. ex.) est limité ou que le système de formation est simplement trop compliqué, on ne peut s'attendre à ce qu'elles considèrent la formation professionnelle comme une tâche relevant de leur domaine de responsabilité.
- *Manque de candidats appropriés* : Les candidats à un poste de formation en entreprise doivent avoir certaines connaissances (en calcul et écriture, facilités de communication etc.) qui relèvent du domaine de l'enseignement général. Si cet enseignement est peu performant, le nombre de candidats qualifiés peut devenir insuffisant. Dans ce cas-là, l'entreprise de formation doit assurer une formation complémentaire, ce qui entraîne des frais supplémentaires. Le même phénomène peut se produire quand le secteur public offre une garantie d'emploi ce qui suscite un intérêt accru à la formation pour les activités dans les services publics au détriment de la demande de formation en entreprise.¹⁶¹

159 BMBF (1995), p. 46.

160 World Bank (1991), p. 33.

161 Ibid., p. 33.

5.3 Différenciation de la disposition et de l'aptitude à former selon le type d'entreprise

Différentes recherches sur le comportement de formation des entreprises ont montré que la disposition et l'aptitude à former varient particulièrement avec la taille des entreprises.¹⁶² Parfois l'influence d'autres variables est également prise en considération mais il n'y a pas eu de recherches systématiques là-dessus.

Le tableau 5.3 essaie de résumer les analyses pertinentes et de les compléter par quelques hypothèses en opérant une différenciation entre les caractéristiques suivantes : taille de l'entreprise, type de production, technologie employée, débouché de la production (marché local ou marché international) et régime de propriété (entreprise de capital national, étranger ou mixte). Le tableau tient également compte de l'organisation de la formation car elle aussi varie selon le type de l'entreprise et influence la capacité d'organiser la formation.

La taille de l'entreprise est la caractéristique la plus importante car les grandes entreprises offrent en général une meilleure formation que les petites et moyennes entreprises. Ceci s'explique par leurs capacités matérielles et de gestion plus élevées.¹⁶³

Organisation de la formation

Généralement, les petites et moyennes entreprises assurent la formation directement sur le lieu du travail et la font effectuer par des tuteurs qui ne consacrent qu'une partie de leur temps à la formation (contremaîtres ou ouvriers qualifiés ayant une longue expérience). La formation se déroule de manière plutôt non systématique. En raison de la gamme de production souvent limitée, certaines parties de la formation doivent être assurées dans des centres de formation inter-entreprises ou bien dans le cadre d'une coopération avec d'autres entreprises de formation.

Dans les grandes entreprises, la formation est assurée en général par des tuteurs à plein temps dans des ateliers de formation et plus tard dans la production. Le déroulement de la formation est programmé systématiquement, le contenu de formation est souvent complet.¹⁶⁴

Disposition à former

La disposition des petites et moyennes entreprises à former est surtout fondée sur le bénéfice direct relativement important que rapporte le rendement productif de l'apprenant. Dans les grandes entreprises, par contre, le bénéfice indirect joue un rôle bien plus important car le bénéfice direct est nettement inférieur aux coûts élevés de la formation assurée la plupart du temps par des tuteurs à plein temps dans des ateliers de formation.

Quant aux autres caractéristiques de l'entreprise, on peut dire en résumé ceci : plus la gamme des tâches à accomplir par un ouvrier qualifié est complexe, plus la technologie de production est avancée de même que plus la pression de la compétitivité est forte, plus la disposition des entreprises à s'engager dans la formation augmente.

Aptitude à former

L'aptitude à offrir une formation est proportionnelle à la taille de l'entreprise.¹⁶⁵ Les grandes entreprises disposant de tuteurs à plein temps ont plus de facilités à enseigner l'ensemble des contenus de formation exigés. Par ailleurs, l'importance d'une planification stratégique en matière de ressources humaines s'accroît avec la taille de l'entreprise.

Cela n'empêche pas que de petites et moyennes entreprises soient aptes à former pourvu qu'elles puissent (et soient prêtes à) combler des lacunes éventuelles dans leur offre de formation par une coopération avec d'autres entreprises de formation ou avec des centres de formation inter-entreprises pour assurer une formation complète.

162 Tan / Batra (1995), pp. 18 - 26 ; Greinert (1993), pp. 131 - 134 ; BMBF (1995), p. 45.

163 Schoenfeldt (1985), p. 24.

164 Greinert (1993), p. 135.

165 Tan / Batra (1995), p. 19.

Type d'entreprise	Organisation de la formation	Disposition à former	Aptitude à former
Taille de l'entreprise Petites et moyennes entreprises Grandes entreprises	<ul style="list-style-type: none"> - formation sur le lieu de travail - formation plutôt non systématique - nécessite éventuellement un complément de formation dans d'autres lieux de formation - tuteurs ne consacrant qu'une partie de leur temps à la formation et ayant un niveau de qualification variable <ul style="list-style-type: none"> - formation fréquente dans des ateliers de formation - formation systématique - formation complète - cours théoriques complémentaires en entreprise - la plupart des tuteurs sont des tuteurs à plein temps 	<ul style="list-style-type: none"> - motivée essentiellement par le bénéfice direct élevé <ul style="list-style-type: none"> - motivée essentiellement par le bénéfice indirect élevé car la formation coûte très chère 	<ul style="list-style-type: none"> - éventuellement limitée par l'impossibilité de transmettre l'ensemble requis des contenus de formation dans l'entreprise - éventuellement limitée par le manque de temps dont le tuteur dispose pour chaque apprenant - éventuellement limitée à cause des capacités réduites en matière de gestion des ressources humaines <ul style="list-style-type: none"> - élevée car une formation complète peut être assurée dans l'entreprise - élevée car les tuteurs peuvent se consacrer entièrement aux apprenants - élevée car souvent les capacités en matière de gestion des ressources humaines sont plus élevées
Type de production Production en masse Fabrication par pièce ou en petites séries	<ul style="list-style-type: none"> - pas de formation complète - nécessite une formation complémentaire dans d'autres lieux de formation <ul style="list-style-type: none"> - formation plutôt systématique - formation complète 	<ul style="list-style-type: none"> - plutôt faible car les besoins en formation sont réduits <ul style="list-style-type: none"> - élevée, motivée par le bénéfice indirect élevé 	<ul style="list-style-type: none"> - risque que la formation ne soit pas complète en raison d'une gamme de tâches trop étroite ; manque de rotation entre plusieurs postes de travail et niveau de spécialisation élevé <ul style="list-style-type: none"> - élevée car possibilité de formation complète
Technologie employée Technologie avancée Technologie simple	<ul style="list-style-type: none"> - dépend des autres caractéristiques de l'entreprise <p>voir ci-dessus</p>	<ul style="list-style-type: none"> - motivée par le bénéfice indirect (la formation en entreprise a des effets innovateurs) - éventuellement élevée car absence d'offre de main d'œuvre qualifiée adéquate sur le marché du travail <ul style="list-style-type: none"> - plutôt motivée par le bénéfice direct élevé 	<ul style="list-style-type: none"> - élevée car favorable à l'innovation <ul style="list-style-type: none"> - plutôt peu élevée car non orientée sur l'avenir

Débouché de la production			
Marché mondial	– dépend des autres caractéristiques de l'entreprise	– surtout motivée par le bénéfice indirect – élevée car forte pression de la concurrence et exigences de qualité élevées	– dépend des autres caractéristiques de l'entreprise
Marché local	voir ci-dessus	– dépend du niveau de protection	voir ci-dessus
Régime du capital* (entreprise de capital national, étranger ou mixte)	voir ci-dessus	– dépend des autres caractéristiques de l'entreprise et du pays d'origine du propriétaire ; en général, grâce à leur expérience dans le domaine de la formation, les entreprises de capital majoritairement étranger sont plus disposées et aptes à offrir une formation que les entreprises de capital national	
* Caractéristique n'étant applicable qu'aux pays en voie de développement. Sources : Tan / Batra (1995), pp. 18 - 26 ; Greinert (1993), pp. 131 - 139 ; Ashoff et al. (1996), pp. 43 - 45			

5.4 Possibilités de promouvoir l'aptitude et la disposition des entreprises à former

La promotion de la formation en entreprise peut être justifiée à trois niveaux différents, selon les facteurs exerçant une influence négative sur l'aptitude et la disposition des entreprises à s'engager dans la formation : au niveau de l'entreprise, au niveau macro-économique et au niveau du système de la formation professionnelle.

Le tableau 5.4 donne un aperçu des instruments de promotion possibles et des acteurs correspondants. En fonction de la situation spécifique de chaque pays, la promotion peut et doit se faire à un ou à plusieurs niveaux en même temps et combiner plusieurs instruments.

5.4.1 Mesures de promotion au niveau de l'entreprise

Les mesures de promotion au niveau de l'entreprise englobent l'assistance technique, la sensibilisation sur le plan des avantages de la formation en entreprise ainsi que la possibilité de clauses d'obligation et d'indemnité dans les contrats de formation.

Assistance technique

L'objectif primordial de l'assistance technique est d'améliorer, par le transfert de savoir-faire et l'appui direct de la formation, la capacité des entreprises à former.¹⁶⁶ Le rôle des partenaires sociaux, essentiellement des associations professionnelles et des chambres, est particulièrement important. Les instruments de promotion possibles sont les suivants :

1.	Instruments financiers (Etat) Subvention ou allègement des impôts Taxe de formation professionnelle et ristournes
2.	Assistance technique (Etat et partenaires sociaux)
3.	Implication des entreprises dans les décisions dans le cadre de la politique de la formation professionnelle (Etat)
4.	Sensibilisation (Etat et partenaires sociaux)
5.	Règlements juridiques (Etat)
Source : Ashoff et al. (1996), p. 45	

- instaurer des services de renseignements pour assurer une meilleure information des entreprises sur les possibilités et les exigences de la formation en entreprise ainsi que sur le marché du travail,
- augmenter les capacités de gestion des ressources humaines en guidant les entreprises dans la planification de leurs besoins en personnel et réaliser des mesures de formation,
- promouvoir la formation des tuteurs.

Sensibilisation

La disposition d'une entreprise à former dépend essentiellement de sa capacité à reconnaître clairement les avantages que la formation lui rapporte, à moyen et à long terme. Pour cela il faudra tout d'abord sensibiliser les entreprises pratiquant une politique de planification à court terme. Des séances d'information ou d'orientation de l'entreprise et des séminaires organisés par les associations professionnelles entre elles ou avec des institutions de l'Etat sont particulièrement aptes à développer une telle conscience. Des projets-pilotes peuvent produire le même effet.

Clauses d'obligation et d'indemnité dans les contrats de formation

L'insertion de clauses d'obligation et d'indemnité dans les contrats de formation peut réduire le risque que l'apprenant quitte l'entreprise après la fin de la formation et empêche ainsi l'entreprise d'accueillir d'amortir les coûts de sa formation par des bénéfices à moyen et à long terme.

L'amortissement peut être assuré par la fixation d'une durée minimum pendant laquelle le lauréat doit travailler dans l'entreprise après avoir accompli sa formation. Au cas où le lauréat voudrait quitter l'entreprise avant le délai du préavis, lui ou son nouvel employeur doivent verser une somme à titre d'indemnité à l'ancien employeur qui a assuré la formation.

5.4.2 Mesures de promotion au niveau macro-économique

En général, on peut constater qu'une situation macro-économique favorable est la base essentielle pour les entreprises afin d'offrir une formation. Par conséquent, une politique capable de soutenir une telle situation constitue un encouragement important de la disposition à former.

Outre cela, l'élimination de distorsions du marché est essentielle pour obtenir une plus grande disposition des entreprises à s'engager dans la formation. Là où ces distorsions sont inévitables pour des raisons de politique sociale ou autres, elles peuvent être compensées par des encouragements financiers sous forme de subventions. En général, il est cependant préférable d'éliminer les distorsions au lieu d'accorder des subventions.

La subvention des mesures de formation professionnelle par l'Etat peut se justifier par l'émergence d'effets externes en rapport avec la formation en entreprise. Outre les bénéfices directs et indirects qui profitent à l'entreprise, une meilleure qualification de la main d'œuvre constitue un avantage important sur le plan économique et social car elle assure une plus grande compétitivité au niveau international.¹⁶⁷

Ce bénéfice externe implique que, du point de vue macro-économique, la formation assurée par les entreprises peut être insuffisante. Ceci concerne particulièrement l'enseignement de connaissances polyvalentes susceptibles d'augmenter la mobilité et la flexibilité de la main d'œuvre ainsi que les actions de formation dans des branches considérées comme prioritaires.

On peut distinguer trois formes de subventions :¹⁶⁸

- Subvention de la rémunération des apprenants en cas de salaires minimums fixés par l'Etat : cette subvention permet de réduire les coûts de formation supportés par l'entreprise ; ce-

166 Castley / Alifhan (1986), p. 552 ; Bolina (1996), pp. 20 - 21.

167 World Bank (1991), p. 36.

168 Middleton / Ziderman / Van Adams (1993), pp. 165 - 171.

pendant, elle comporte le risque que les entreprises remplacent la main d'œuvre non subventionnée par des apprenants.

- Subvention sous forme de privilèges fiscaux accordés aux entreprises de formation : l'inconvénient de cette subvention est que les grandes entreprises peuvent en profiter outre mesure ; par ailleurs, n'en bénéficient que les entreprises rentables pour lesquelles la subvention serait un cadeau sous forme de gain supplémentaire (*windfall gain*) vu qu'elles assurent très probablement une formation même sans subvention.
- Subvention directe des actions de formation par le remboursement des frais de formation : cette possibilité est la meilleure alternative en vue d'encourager la formation en entreprise ; cependant, là aussi existe le risque que les entreprises réalisent des bénéfices supplémentaires au détriment du budget de l'Etat ; par ailleurs, l'efficacité de ce genre de subventions dépend d'une administration efficace et capable d'étudier rapidement les demandes de remboursement des frais.

5.4.3 Mesures de promotion au niveau du système de formation professionnelle

Le mode de financement du système de formation professionnelle et des actions en vue d'accroître l'acceptation de la formation par les entreprises peuvent avoir un effet positif sur leur disposition à former.

Création d'attraits financiers à l'aide du mode de financement

L'instauration d'une taxe de formation professionnelle (TFP) – prélevée par exemple sur la base de la masse salariale – et la ristourne de cette taxe aux entreprises de formation peuvent constituer un attrait particulier.¹⁶⁹ En modifiant le taux de prélè-

vement, on peut agir sur le volume des actions de formation. Par ailleurs, une différenciation par branches permet d'orienter les efforts de formation sur des métiers et professions bien déterminés.

Le prélèvement de la TFP peut être organisé soit par l'Etat (p. ex. Taiwan, Singapour), soit par le secteur privé (p. ex. Amérique latine, Malaisie). La réussite d'un tel système dépend cependant du bon fonctionnement du système de prélèvement et de ristourne. De longues procédures bureaucratiques n'encouragent pas les entreprises disposées à offrir une formation à profiter de la possibilité de se faire rembourser.

En ce qui concerne la taxe de formation professionnelle en tant que telle, elle s'est révélée efficace dans les pays où seul l'Etat s'était engagé dans la formation auparavant et où le bon fonctionnement des institutions décentralisées n'est pas encore assuré.¹⁷⁰ Elle doit contribuer le plus possible au financement du système de formation professionnelle pour que les entreprises ne la considèrent pas comme une charge injuste, sinon elles ne s'engageront pas suffisamment (du point de vue macro-économique) dans la formation.¹⁷¹

Une autre manière d'encourager les entreprises à former est de partager les coûts de la formation entre l'Etat et les entreprises, tel qu'il est pratiqué dans le système dual en Allemagne. Là, l'Etat prend en charge le financement des EFP alors que les entreprises financent la partie de la formation qui se fait chez elles sans qu'il y ait une taxe de formation professionnelle générale.

Augmentation de l'acceptation de la formation par les entreprises

Les mesures suivantes peuvent stimuler une meilleure acceptation de la formation par les entreprises :

¹⁶⁹ Castley / Alftan (1986), p. 553 ; Kanawaty / Moura Castro (1990), p. 761.

¹⁷⁰ Bolina (1996), p. 15.

¹⁷¹ Kuratorium der deutschen Wirtschaft für Berufsbildung (1995), p. 13.

- l'orientation de la formation professionnelle sur les besoins des entreprises,
- la consultation des entreprises au sein des comités de décision et de conseil dans les établissements de formation en dehors de l'entreprise,
- le droit des entreprises d'être consultées dans l'élaboration des programmes de formation, des contrats de travail et de la dénomination des métiers et professions,
- la participation des représentants des entreprises à la conception de la politique nationale dans le domaine de la formation professionnelle.

Obligation d'assurer une formation en entreprise

On pourrait également imaginer qu'une obligation légale des entreprises à former soit instaurée. Néanmoins faudra-t-il craindre que cet instrument ait peu de chance d'aboutir à un succès.¹⁷² En général, les entreprises n'acceptent pas qu'une obligation de formation leur soit imposée. Elles essayeront de contourner une telle obligation ou alors chercheront un moyen de s'y plier en dispensant une formation aux moindres frais et peu exigeante quant à la qualité.

6 Conditions cadres pour les entreprises marocaines s'engageant dans la formation professionnelle

Au Maroc, une entreprise disposée à former fait face à trois types de conditions cadres : (i) les conditions d'aptitude de formation, (ii) les obligations

des parties contractantes dans la formation professionnelle, c'est-à-dire, les stagiaires ou apprentis, les chefs d'entreprise et les EFP ou CFA (centres de formation par apprentissage) ainsi que les relations contractuelles entre les trois, (iii) les encouragements aux entreprises d'accueil.

6.1 Conditions de l'aptitude de formation

Le tableau 6.1 regroupe les dispositions légales concernant les conditions de l'aptitude de formation fixées pour la FPA et l'apprentissage. N'étant pas spécifiées de manière très précise, ces conditions ont un caractère plutôt général de sorte qu'elles n'exigent pas énormément des entreprises, surtout en ce qui concerne l'apprentissage. Cela devrait faciliter à des entreprises intéressées l'engagement dans ces nouveaux modes de formation.

6.2 Obligations des entreprises d'accueil, des apprenants et des EFP / CFA et relations contractuelles entre les trois

Dans la FPA et l'apprentissage, les entreprises d'accueil, les stagiaires ou apprentis et les EFP / CFA assument certaines obligations qui sont fixées dans les lois correspondantes et regroupées dans le tableau 6.2.

La relation de formation alternée ou de formation par apprentissage est régie par un contrat entre le chef d'entreprise et le stagiaire / l'apprenti (ou son tuteur légal). Ce contrat doit être déposé auprès de l'EFP ou le CFA responsable et agréé dans les conditions fixées par l'administration.

Bien que plus de la moitié de la durée de la FPA se déroule en entreprise, le stagiaire en FPA a un statut scolaire. Il doit s'adresser à un EFP pour s'inscrire même s'il a effectué des démarches personnelles et a obtenu l'accord de son accueil en formation par un chef d'entreprise. En pratique, c'est l'EFP qui dans la plupart des cas établit le contact entre les candidat et les entreprises d'accueil.

¹⁷² Cette tentative a été faite p. ex. en Corée du Sud où une loi promulguée en 1974 obligea toutes les entreprises avec plus de 500 employés à former un nombre minimum de jeunes (pourcentage proportionnel au nombre d'employés). En cas de non-respect, les entreprises devaient payer une taxe de formation professionnelle. Le succès de cette mesure n'a pas duré car les entreprises avaient vite fait de préférer payer la taxe. Middleton / Ziderman / Van Adams (1993), p. 169.

Tableau 6.1 : Conditions de l'aptitude de formation dans la FPA et la formation par apprentissage		
	FPA	formation par apprentissage
Conditions à remplir par le chef d'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> – n'avoir pas fait l'objet d'un jugement pour crime ou délit à caractère moral ou portant atteinte aux mineurs – être âgé de 20 ans au moins s'il accueille des stagiaires mineurs et marié s'il accueille des filles stagiaires mineures – son entreprise doit répondre aux spécifications relatives au local, aux équipements et à l'encadrement fixées par l'autorité gouvernementale chargée de la formation professionnelle – déléguer un tuteur chargé de l'encadrement des stagiaires, à moins qu'il ne se réserve lui-même cette qualité – l'entreprise habilitée à accueillir des stagiaires en FPA doit disposer d'un ou plusieurs locaux où s'effectuent les activités de production ou de service mettant en œuvre des compétences et des savoir-faire nécessaires à l'exercice du métier ou de la profession auxquels le stagiaire est préparé, et dotés des équipements et des outillages opérationnels requis pour la réalisation de ces activités – le nombre de stagiaires à accueillir ne peut dépasser 1 stagiaire sur 10 employés permanents, sauf autorisation de l'administration; les entreprises qui emploient de manière permanente moins de 10 employés peuvent également accueillir un seul stagiaire – l'accueil des stagiaires ne doit donner lieu à aucune réduction de l'effectif de l'entreprise et à aucune atteinte à sa capacité d'emploi effective 	<ul style="list-style-type: none"> – n'avoir pas fait l'objet d'une condamnation pour crime ou délit portant atteinte à la moralité publique ou aux mineurs – être âgé de 20 ans au moins – déléguer un maître d'apprentissage chargé de l'encadrement des apprentis, à moins qu'il ne se réserve lui-même cette qualité – le nombre d'apprentis à accueillir est fixé par l'autorité gouvernementale chargée de la formation professionnelle, sur propositions des CFA – l'accueil des apprentis ne doit donner lieu à aucune réduction de l'effectif de l'entreprise, ni à aucune atteinte à sa capacité d'emploi effective
Conditions à remplir par le tuteur ou le maître d'apprentissage	<ul style="list-style-type: none"> – être employé de l'entreprise – posséder les aptitudes et les qualifications requises pour exercer le métier ou la profession objet de la formation du stagiaire et pour assurer son suivi et son encadrement pendant les périodes de formation en entreprise – justifier d'une expérience minimale de 2 années dans l'exercice du dit métier – être en mesure de transmettre son expérience professionnelle au stagiaire – avoir une bonne moralité 	(les conditions relatives aux qualifications techniques et professionnelles que doit satisfaire le maître d'apprentissage seront fixées par voie réglementaire)
Sources : Loi n° 36-96 du 21.6.1996 portant institution et organisation de la formation professionnelle alternée ; arrêté n° 1042-99 du 1.9.1999 définissant la liste des métiers qui font l'objet de la FPA, les spécifications relatives au local, aux équipements et à l'encadrement des entreprises qui peuvent accueillir des stagiaires en FPA et les conditions relatives aux qualifications techniques et professionnelles que doit satisfaire le tuteur ; loi n° 12-00 du 19.5.2000 portant institution et organisation de l'apprentissage		

Tableau 6.2 : Obligations des parties contractantes dans la FPA et la formation par apprentissage

Obligations des stagiaires / apprentis	Obligations des entreprises d'accueil	Obligations des EFP / CFA
<ul style="list-style-type: none"> - exécuter les travaux qui lui sont confiés et prendre soin des outils de travail - respecter les horaires et règlements de travail et être assidu, tant à l'entreprise qu'à l'établissement de formation, suivant le calendrier qui lui est fixé - <i>FPA</i> : travailler, au terme de sa formation, pour le compte du chef d'entreprise d'accueil, si celui le désire, pour une durée n'excédant pas 3 ans, à condition de percevoir un salaire correspondant à celui versé dans la profession à un employé de qualification équivalente - <i>FPA</i> : si, à l'issue de sa formation, le stagiaire refuse de travailler pour le chef d'entreprise pour toute ou partie de la durée prévue au contrat, il devra lui payer un dédommagement 	<ul style="list-style-type: none"> - tenir un registre spécial réservé aux stagiaires ou apprentis qui mentionne les dates de début et de fin de la formation pour chaque stagiaire ou apprenti et (<i>FPA</i> :) une description sommaire de la formation dispensée - veiller à former le stagiaire / l'apprenti méthodiquement et progressivement sans lui confier des tâches qui dépassent ses capacités ou qui ne sont pas reliés avec le métier ou la qualification pour lesquels il est préparé - mettre gratuitement à la disposition du stagiaire / de l'apprenti les outils et matières d'œuvre nécessaires à sa formation au sein de l'entreprise - accorder au stagiaire / à l'apprenti toutes facilités pour lui permettre de suivre sa formation dans l'établissement de formation et de se présenter aux examens - permettre les visites d'information et de contrôle ordonnées par l'administration - verser au stagiaire / à l'apprenti une allocation mensuelle fixé en accord avec ce dernier ou son tuteur légal 	<ul style="list-style-type: none"> - délivrer au stagiaire / à l'apprenti un livret de <i>FPA</i> / d'apprentissage destiné au suivi des étapes de la formation au sein de l'entreprise - fixer l'emploi du temps et la durée hebdomadaire de la formation, ainsi que les dates des examens en accord avec le chef de l'entreprise - souscrire une assurance au profit des stagiaires / apprentis pendant la durée de la formation en entreprise contre les accidents de travail et les maladies professionnelles - <i>FPA</i> : assurer au stagiaire inscrit l'espace de formation nécessaire pour compléter sa formation, au cas où l'entreprise d'accueil s'avère incapable d'honorer ses engagements vis-à-vis du stagiaire ou en cas de résiliation du contrat - délivrer au stagiaire / à l'apprenti ayant subi avec succès les épreuves d'évaluation de fin de formation, le diplôme ou le certificat correspondant à sa formation
<p>Sources : Loi n° 36-96 du 21.6.1996 portant institution et organisation de la formation professionnelle alternée ; loi n° 12-00 du 19.5.2000 portant institution et organisation de l'apprentissage</p>		

Le stagiaire / l'apprenti peut bénéficier d'une allocation de formation octroyée par le chef d'entreprise. Le montant de cette allocation est fixé d'un commun accord entre eux sans contraintes juridiques et peut être inférieur au salaire minimum pratiqué dans le secteur.

Le chef d'entreprise et le stagiaire / l'apprenti peuvent convenir d'une période d'essai, durant laquelle chaque partie peut résilier sans indemnité le contrat. La résiliation du contrat ne peut intervenir, après la période d'essai, que sur un accord exprès et bilatéral des contractants. En cas de désaccord, le stagiaire en *FPA* est tenu de rembourser à l'employeur la totalité des allocations de formation qu'il lui a octroyées.

Il est à signaler que la loi concernant la *FPA* prévoit une clause d'obligation et d'indemnité engageant le stagiaire à travailler, après sa formation, dans l'entreprise d'accueil, pour une durée jusqu'à trois ans si le chef d'entreprise le désire. L'objectif en est de prendre à l'entreprise le risque de voir partir le lauréat à l'issue de sa formation ou bien de récompenser à l'entreprise d'accueil son effort de formation.

Du point de vue juridique, cette clause constitue une incitation potentiellement très importante pour des entreprises envisageant de former des stagiaires en *FPA*. Toutefois, il reste à voir comment la clause est jugée en pratique par les chefs d'entreprise (voir les résultats de l'enquête).

6.3 Incitations pour les entreprises de formation

6.3.1 Incitations financières et fiscales

Pour les entreprises accueillant des stagiaires en FPA ou des apprentis, il y a plusieurs encouragements financiers ou fiscaux :¹⁷³

- exonération du paiement des cotisations patronales et salariales dues à la Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS),
- exonération des allocations octroyées aux stagiaires / apprentis de la TFP et de l'impôt général sur le revenu,
- prise en charge par l'EFP ou le CFA de l'assurance des stagiaires contre les accidents de travail et les maladies professionnelles,
- octroi par l'Etat d'une contribution financière, exonérée de tout impôt, droit et taxe, aux entreprises de l'artisanat qui accueillent des apprentis dans les métiers et qualifications fixés par le DFP.

6.3.2 Assistance pédagogique

Etant donné que la qualité de la formation en entreprise dépend essentiellement de la qualification des encadrants, l'Etat offre aux entreprises une assistance pédagogique sous plusieurs formes :

- La formation pédagogique des tuteurs salariés et maîtres d'apprentissage des entreprises est prise en charge par l'Etat.¹⁷⁴
- Le DFP s'est proposé d'organiser chaque année à l'intention des tuteurs chargés d'encadrer les stagiaires au sein des entreprises, des sessions d'information et de formation sur les règles et normes régissant la FPA, sur les techniques de supervision méthodique et progressive de la formation sur le lieu du tra-

vail ainsi que sur la tenue des documents de suivi et d'évaluation des stagiaires.¹⁷⁵

- Le Centre de Ressources & de Formation des Tuteurs et Formateurs (CRFTF) à Casablanca, créé en 1998, a réalisé un programme de formation pour la qualification des tuteurs en pédagogie professionnelle dont 100 tuteurs ont bénéficié jusqu'à 2000.¹⁷⁶

6.3.3 Activités de sensibilisation et d'information

Dans le Plan Quinquennal 1999-2003, le DFP s'est fixé l'objectif de :¹⁷⁷

- constituer chaque année et actualiser régulièrement et mettre au service des entreprises par les opérateurs de formation une base de données précises sur les dispositifs de formation professionnelle, notamment la structure technico-pédagogique et la distribution spatiale et par métier des formations technologiques et théoriques, mises en place par les EFP ;
- sensibiliser 2.000 entreprises par an aux avantages et possibilités de la FPA et les informer des procédures et organes compétents en la matière par des brochures, des journées d'information et le 'porte à porte',
- promouvoir l'échange d'expériences et de documentation entre les entreprises, les organismes professionnels et les EFP en matière d'organisation générale et sectorielle de la FPA, des rythmes d'alternance et de progressions pédagogiques et de normes de qualité des formations.

Au même égard, le CRFTF organise des séminaires d'information et de sensibilisation au profit des chefs d'entreprise et des décideurs.¹⁷⁸

174 Alaoui (2001), pp. 6 - 7.

174 Loi n° 12-00 portant institution et organisation de l'apprentissage (article 18) ; Alaoui (2001), p. 6.

176 MDSSEFP / DFP (1999c), p. 22.

176 Ayouche (2001), p. 5.

177 MDSSEFP / DFP (1999b), pp. 21 - 22.

178 Ayouche (2001), p. 5.

IV *Approche méthodologique et résultats de l'enquête*

7 Groupes cibles, sujets principaux, approche méthodologique et déroulement de l'enquête

7.1 Groupes cibles et sujets principaux de l'enquête

7.1.1 Groupes cibles

Les entreprises sans expérience en matière de FPA sont au cœur de l'enquête, puisque ce sont ces entreprises-là qui sont visées par la généralisation de la FPA. Mais l'expérience des entreprises ayant déjà mis en place une FPA est également précieuse pour l'appréciation de la disposition et de l'aptitude des entreprises à offrir une FPA ainsi que des incitations créées en matière de FPA. Pour cette raison, des entreprises ayant déjà acquis une expérience en matière de FPA ont également été intégrées dans l'enquête.

En ce qui concerne l'apprentissage, il n'était pas possible de définir un propre groupe cible étant donné que l'apprentissage, comme mentionné auparavant, n'a été institué qu'en juin 2000. Donc, il n'y a pratiquement pas encore d'expériences avec ce mode de formation dans les secteurs qui font l'objet de cette étude. De plus, on ne disposait pas de listes des entreprises ayant offert un apprentissage type loi n° 12-00 dans ces secteurs dont on aurait pu tirer un échantillon.

7.1.2 Sujets principaux

Les sujets principaux évoqués avec les deux catégories d'entreprises sont indiqués dans le tableau 7.1 et diffèrent, pour certaines d'entre elles, selon le groupe cible.

7.2 Approche méthodologique, analyse et évaluation des résultats

7.2.1 Approche méthodologique

L'approche méthodologique a pris la forme d'une enquête plutôt qualitative réalisée pour connaître les expériences, opinions et suggestions des interlocuteurs concernant les sujets principaux de l'enquête. A cet effet, on a utilisé des guides d'entretien à questions ouvertes ou semi-ouvertes, structurées en fonction des sujets principaux évoqués dans le tableau 7.1.

Une enquête purement quantitative se basant sur des questionnaires standardisés à questions fermées n'aurait pas atteint l'objectif de l'étude et aurait probablement suscité des réserves de la part des interlocuteurs. Cependant, l'enquête a aussi un caractère quantitatif car, lors de l'analyse des résultats, on a déterminé autant que possible la fréquence des réponses par rapport aux sujets évoqués dans les questions (voir ci-dessous).

Entreprises sans expérience en matière de FPA	Entreprises avec expérience en matière de FPA
1. Identification de l'entreprise	1. Identification de l'entreprise
2. Qualification du personnel et modes de recrutement : situation actuelle et perspectives en vue de la mise à niveau	2. Qualification du personnel et modes de recrutement : situation actuelle et perspectives en vue de la mise à niveau
3. Activités de formation actuelles et appréciation des différents types de formation professionnelle initiale existant au Maroc	3. Motivation d'offrir une FPA
4. Disposition des entreprises à offrir une FPA ou un apprentissage	4. Encadrement et suivi des stagiaires de la FPA par les entreprises d'accueil
5. Aptitude des entreprises à offrir une FPA	5. Coordination entre les entreprises d'accueil et les EFP
6. Appréciation des incitations accordées aux entreprises d'accueil et du rôle des associations professionnelles dans l'élargissement de la FPA et de l'apprentissage	6. Appréciation de la FPA
	7. Appréciation des incitations accordées aux entreprises d'accueil et du rôle des associations professionnelles dans l'élargissement de la FPA et de l'apprentissage

Afin de donner une idée au lecteur, les guides d'entretien se trouvent dans les annexes III et IV de ce rapport. Au cours de l'enquête, ces guides ont été modifiés, car certaines questions se sont révélées inadaptées. Des questions supplémentaires, dépassant le cadre des guides d'entretien, ont par ailleurs émergé au cours des différents entretiens. Néanmoins, les thèmes principaux ont été les mêmes pour tous les entretiens.

Pour compléter et mieux analyser les informations obtenues par les interviews au niveau des entreprises, l'équipe a mené des entretiens avec 35 interlocuteurs institutionnels dont la liste se trouve dans l'annexe V de ce rapport. Les résultats de ces entretiens ont été intégrés dans le texte ou bien résumés dans des tableaux spécifiques.

7.2.2 Synthèse des informations transmises par les interlocuteurs, analyse et systématisation des résultats

Pour analyser et systématiser les résultats de l'enquête, l'équipe a commencé par une synthèse des informations transmises par les interlocuteurs. Cette première étape comprenait le regroupement thématique des réponses des différents interlocuteurs et la détermination de leur fréquence d'occurrence en fonction des critères essentiels de sélection des entreprises. De plus, des témoignages importants des interlocuteurs non cernés par les questions des guides d'entretien ont été retenus.

Les résultats de cette étape sont présentés dans les quatre chapitres suivants qui constituent la partie IV de ce rapport. Les chapitres 8 et 11 portent sur le tronc commun des deux guides d'entretien, à savoir les questions qui ont été posées aux deux groupes cibles. Le chapitre 9 présente les résultats de l'enquête relatifs aux entreprises *avec* expérience en matière de FPA tandis que le chapitre 10 se rapporte à celles *sans* expérience avec la FPA.

La systématisation des résultats de l'enquête et l'élaboration des conclusions concernant la promotion de la disposition et de l'aptitude des entreprises à s'engager dans la FPA ont constitué la deuxième étape. A cet effet, l'équipe de l'IAD

s'est référé au cadre conceptuel (chapitre 5) qui présente les facteurs d'influence et les possibilités de promotion de la disposition et de l'aptitude des entreprises à s'engager dans la formation professionnelle d'un point de vue théorique et à la lumière de l'expérience internationale. Le chapitre 12 systématise les résultats de l'enquête dans ce cadre de référence. La systématisation des résultats de l'enquête et les conclusions (chapitre 13) constituent la partie V du présent rapport.

7.3 Critères de sélection des entreprises, échantillon et déroulement des entretiens

7.3.1 Critères de sélection des entreprises

Le tableau 7.2 tient compte des critères qui ont été utilisés pour la sélection des entreprises et qui s'expliquent comme suit:

- Le premier critère se rapporte au choix des *secteurs*. L'enquête a été menée dans trois secteurs proposés par le DFP en vertu de l'importance qui leur est attribuée en vue de la mise à niveau et de l'élargissement de la FPA: les industries métallurgiques, mécaniques, électriques et électroniques (IMME), le secteur du textile et de l'habillement et le secteur du tourisme (l'hôtellerie). L'annexe II donne un bref aperçu des trois secteurs.

Quant aux *régions*, il faut signaler que la sélection du Grand-Casablanca comme terrain principal de l'enquête dans les IMME et les industries du textile et de l'habillement s'explique par la forte concentration des deux secteurs dans cette région et reflète aussi une proposition de l'OFPPPT. La capacité de recherche empirique et le temps disponible de l'équipe n'ont pas permis d'inclure les autres régions proposées par l'OFPPPT (Fès pour les IMME et Rabat-Salé et Fès pour le secteur du textile et de l'habillement); quant au dernier, on a toutefois étendu l'enquête à Tanger (proposé également par l'OFPPPT). Quant au secteur de l'hôtellerie, l'équipe a choisi, en suivant une proposition du DFP, Agadir en tant que centre du tourisme balnéaire. Suivant une

Tableau 7.2: Critères de sélection des entreprises	
1. Secteurs (et régions)	<ul style="list-style-type: none"> – industries du textile et de l'habillement (Grand-Casablanca et Tanger) – industries métallurgiques, mécaniques, électriques et électroniques (IMME; Grand-Casablanca) – tourisme (hôtellerie; Agadir et Marrakech)
2. Groupe cible	<ul style="list-style-type: none"> – entreprises sans expérience en matière de FPA – entreprises avec expérience en matière de FPA
3. Taille de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> – entreprises avec moins de 50 salariés permanents – entreprises avec un effectif de 50 - 199 salariés permanents – entreprises avec un effectif de 200 salariés permanents et plus
4. Débouché de la production	<ul style="list-style-type: none"> – entreprises non-exportatrices – entreprises exportatrices (exportations/ventes totales pendant les trois dernières années: 25 % et plus)
5. Structure de capital*	<ul style="list-style-type: none"> – entreprises marocaines – entreprises étrangères (part du capital étranger : plus de 50 %)
6. Type de production*	<ul style="list-style-type: none"> – production surtout standardisée – production surtout spécialisée en petites séries – production surtout de pièces individuelles
7. Nombre d'étoiles (hôtellerie)	<ul style="list-style-type: none"> – 1 - 3 étoiles – 4 étoiles – 5 étoiles
* Ces deux critères n'ont pu être déterminés, de façon empirique, qu'après les entretiens grâce aux informations transmises par les interlocuteurs.	

proposition de la FNIH, on a inclus également Marrakech comme centre du tourisme culturel et de conférences. Pour des raisons de capacité, l'équipe n'a pas pu accepter la proposition supplémentaire de la FNIH d'inclure aussi Casablanca en tant que centre du tourisme d'affaires.

- Le deuxième critère est celui de l'existence (ou non) d'*expérience des entreprises en matière de FPA* ce qui a mené à la définition des deux groupes cibles mentionnés ci-dessus.
- En vertu des considérations théoriques et des expériences faites dans d'autres pays, on peut émettre l'hypothèse que la *taille d'une entreprise* et le *débouché de sa production* (marché local ou international) ont une influence significative sur l'organisation de la forma-

tion au sein de l'entreprise ainsi que sur sa disposition et son aptitude à offrir une formation initiale (voir chapitre 5.3). Comme les statistiques industrielles disponibles au niveau d'entreprise contiennent des informations par rapport à ces deux critères, ils ont pu être utilisés ex ante dans la sélection des entreprises à interviewer. On a classifié d'entreprises exportatrices (dans le sens d'entreprises ayant de l'expérience en matière d'exportation) celles qui ont exporté plus de 25 % de leur production au cours des trois dernières années. Dans le secteur de l'hôtellerie, on a pris comme critère la part des hôtes étrangers (plus de 25 %).

- Il y a deux critères supplémentaires qui, selon l'hypothèse de travail émise dans le chapitre 5.3, ont également une influence significative

sur le comportement de formation des entreprises. Il s'agit, d'une part, du *type de production* (production en masse, production spécialisée en petites séries ou production de pièces individuelles) et, d'autre part, du *régime de propriété* de l'entreprise (entreprise à capital national ou étranger). Ces deux critères n'ont pu être déterminés, de façon empirique, qu'ex post, c'est-à-dire après les entretiens, grâce aux informations transmises par les interlocuteurs. Ils ont été pris en considération lors de l'analyse des résultats de l'enquête. On a considéré comme entreprises à capital étranger celles ayant une participation étrangère majoritaire.

La sélection des entreprises dans les IMME et l'industrie du textile et de l'habillement s'est effectuée sur la base des statistiques industrielles du Ministère de l'Industrie, du Commerce, de l'Energie et des Mines. En plus, on a utilisé la liste des entreprises membres de l'AMITH et les listes, établies par plusieurs EFP, concernant les entreprises avec expérience en matière de FPA. Quant au secteur du tourisme, l'équipe s'est servie de plusieurs listes d'hôtels mises à disposition par le Ministère du Tourisme, l'OFPPT et la FNIH. Dans les cas où plusieurs entreprises répondaient aux critères de sélection, le choix s'est effectué selon le principe du hasard.

7.3.2 Echantillon

L'échantillon a été conçu en fonction des critères de sélection expliqués ci-dessus. L'objectif a été d'inclure tous les types d'entreprises définis par les critères de sélection. Comme le nombre maximum d'interviews envisagées a été limité à 90 en raison de l'espace de temps disponible pour les interviews (quatre semaines), l'échantillon n'a définitivement pas pu être représentatif de l'univers industriel marocain. Il s'agit plutôt d'un échantillon raisonné. Une représentativité au sens statistique aurait par exemple eu pour effet un nombre insignifiant de grandes entreprises ou d'entreprises à capital étranger, ce qui aurait considérablement réduit la portée des témoignages recueillis dans ces groupes.

En tout, l'équipe de l'IAD a interviewé 81 entreprises. L'échantillon de l'enquête est présenté dans le tableau 7.3. Les nombres en parenthèses indiquent l'échantillon d'origine tel qu'il avait été conçu avant la réalisation de l'enquête. Les divergences entre les nombres originaux et effectifs des entreprises soumises à un entretien s'expliquent par trois raisons:

- D'une part, il n'a pas toujours été possible de trouver dans une catégorie le nombre exact d'entreprises disposées à accorder une interview.
- D'autre part, il a fallu réclassifier plusieurs entreprises après l'entretien vu que les données statistiques ayant servi à les classer ex ante (p. ex. selon la taille ou le débouché de la production) ne correspondaient plus aux informations données par les interlocuteurs.
- Finalement, un certain nombre d'entreprises figurant sur la liste des entreprises sans expérience en matière de FPA se sont révélées, au cours de l'entretien, comme entreprises avec expérience (et vice versa).

7.4 Déroulement des entretiens et réactions des interlocuteurs

Les entretiens avec les entreprises ont été menés par l'équipe de l'IAD, qui, à cet effet, s'est divisée en trois groupes dont les interlocuteurs ont été le chef d'entreprise, le directeur administratif, le directeur des ressources humaines ou le directeur technique. Les entretiens ont été de durée très variable, entre une demi-heure et trois heures (en moyenne environ une heure et demie). Pour des raisons de contraintes horaires de la part d'un petit nombre d'interlocuteurs, il n'a pas toujours été possible d'aborder toutes les questions prévues dans les guides d'entretien.

Mis à part un très petit nombre de cas où les visites ont échoué, tous les interlocuteurs ont été prêts à recevoir l'équipe de l'IAD et à discuter les questions des guides d'entretien. Les interlocuteurs étaient intéressés par le sujet de l'enquête et disposés à donner leur avis tout franchement.

Tableau 7.3: Echantillon de l'enquête (répartition des entreprises interrogées selon les critères de sélection)*						
Secteur	Nombre total des entreprises		Entreprises <i>sans</i> expériences en matière de FPA		Entreprises <i>avec</i> expériences en matière de FPA	
IMME (Grand-Casablanca)	Total	28 (30)	Total	15 (20)	Total	13 (10)
	Taille (employés)		Taille (employés)		Taille (employés)	
	1 - 49 :	10 (13)	1 - 49 :	10 (10)	1 - 49:	0 (3)
	50 - 199 :	8 (9)	50 - 199 :	4 (6)	50 - 199:	4 (3)
	200 - :	10 (8)	200 - :	1 (4)	200 - :	9 (4)
	Débouché de la production		Débouché de la production		Débouché de la production	
	Marché local :	20 (20)	Marché local :	12	Marché local :	8
	Exportation :	8 (10)	Exportation :	3	Exportation :	5
	Nationalité		Nationalité		Nationalité	
	Ets. marocains :	21	Ets. marocains :	14	Ets. marocains :	7
	Ets. étrangers :	7	Ets. étrangers :	1	Ets. Etrangers :	6
	Type de production		Type de production		Type de production	
	En masse :	16	En masse :	7	En masse :	9
En petite séries :	8	En petite séries :	5	En petites séries :	3	
Pièces individ. :	4	Pièces individ. :	3	Pièces individ. :	1	
Textile/ha- billement	Total	27 (30)	Total	19 (20)	Total	8 (10)
	Région		Région		Région	
	Casablanca :	17 (20)	Casablanca :	11	Casablanca :	6
	Tanger :	10 (10)	Tanger :	8	Tanger :	2
	Sous-secteur		Sous-secteur		Sous-secteur	
	Textile :	9 (10)	Textile :	6 (7)	Textile :	3 (3)
	Bonneterie :	7 (10)	Bonneterie :	6 (6)	Bonneterie :	1 (3)
	Habillement :	11 (10)	Habillement :	7 (7)	Habillement :	4 (4)
	Taille (employés)		Taille (employés)		Taille (employés)	
	1 - 49 :	10 (13)	1 - 49 :	9 (10)	1 - 49 :	1 (3)
	50 - 199 :	11 (9)	50 - 199 :	8 (6)	50 - 199 :	3 (3)
	200 - :	6 (8)	200 - :	2 (4)	200 - :	4 (4)
	Débouché de la production		Débouché de la production		Débouché de la production	
Marché local :	12 (20)	Marché local :	10	Marché local :	2	
Exportation :	15 (10)	Exportation :	9	Exportation :	6	
Nationalité		Nationalité		Nationalité		
Ets. marocains :	22	Ets. marocains :	16	Ets. marocains :	6	
Ets. étrangers :	5	Ets. étrangers :	3	Ets. étrangers :	2	
Type de production		Type de production		Type de production		
En masse :	13	En masse :	7	En masse :	6	
En petites séries :	13	En petites séries :	11	En petites séries :	2	
Pièces individ. :	1	Pièces individ. :	1	Pièces individ. :	0	
Tourisme (hôtellerie)	Total	26 (30)	Total	16 (20)	Total	10 (10)
	Région		Région		Région	
	Agadir :	14 (15)	Agadir :	8	Agadir :	6
Marrakech :	12 (15)	Marrakech :	8	Marrakech :	4	

Secteur	Nombre total des entreprises	Entreprises <i>sans</i> expériences en matière de FPA	Entreprises <i>avec</i> expériences en matière de FPA
Tourisme (hôtellerie)**	Classification	Classification	Classification
	1 - 3 étoiles : 12 (12)	1 - 3 étoiles : 11 (8)	1 - 3 étoiles : 1 (4)
	4 étoiles : 9 (9)	4 étoiles : 5 (6)	4 étoiles : 4 (3)
	5 étoiles : 5 (9)	5 étoiles : 0 (6)	5 étoiles : 5 (3)
	Nationalité/gestion	Nationalité/gestion	Nationalité/gestion
Ets. marocains : 21	Ets. marocains : 14	Ets. marocains : 7	
Ets. étrangers : 5	Ets. étrangers : 2	Ets. étrangers : 3	
Total	Trois secteurs: 81 (90)	Trois secteurs: 50 (60)	Trois secteurs: 31 (30)
* Les chiffres entre parenthèses indiquent l'échantillon original tel que conçu avant la réalisation de l'enquête.			
** Dans tous les hôtels interrogés, plus de 25 % (en effet la grande majorité) des hôtes ont été de provenance étrangère (critère d'entreprise exportatrice).			

Par rapport aux questions élémentaires (concernant p. ex. l'identification de l'entreprise et les activités de formation antérieures), les réponses pertinentes ont pu être obtenues sans encombre. En ce qui concerne la stratégie des entreprises en matière de formation professionnelle dans les années à venir et les opinions sur la FPA et l'apprentissage, le degré de concrétisation des réponses a considérablement varié, ce qui s'explique en partie par le manque fréquent d'informations sur ces deux nouveaux modes de formation. Beaucoup d'interlocuteurs ont entendu parler de la FPA et de l'apprentissage pour la première fois à l'occasion de cette enquête.

8 Qualification de l'effectif permanent et modes de satisfaction des besoins en qualifications : situation actuelle et perspectives en vue de la mise à niveau

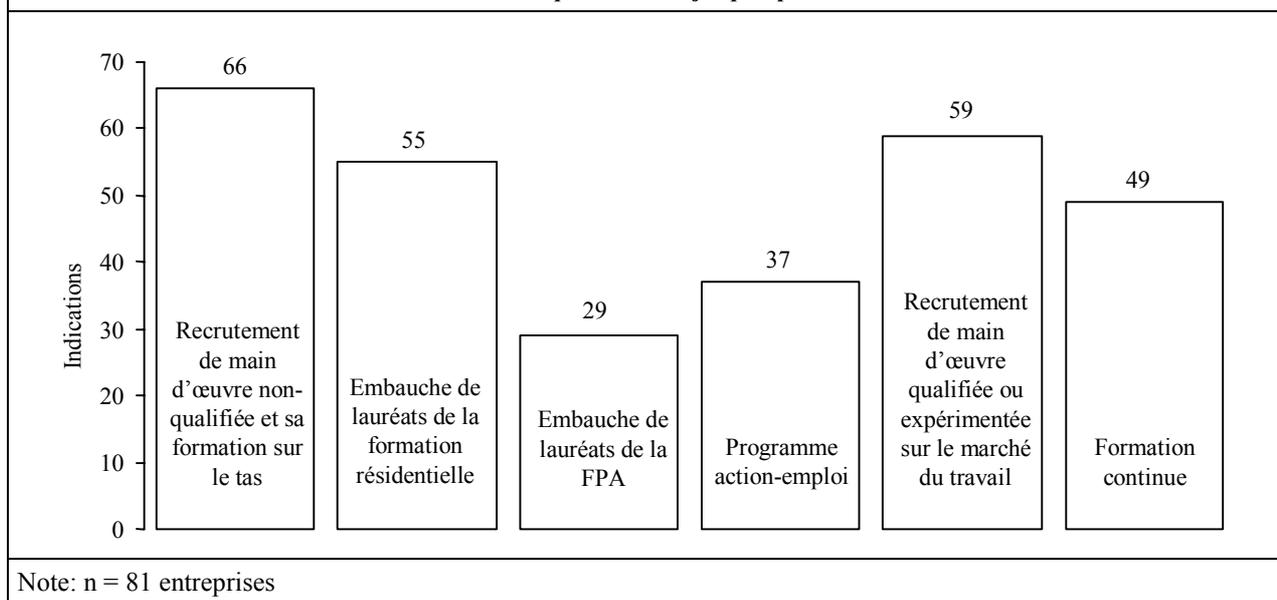
Ce chapitre explique les résultats obtenus de l'enquête auprès des entreprises concernant la qualification de leur effectif de personnel. L'objectif a été d'examiner le besoin en qualifications des entreprises à l'égard de l'environnement concurrentiel changeant et de recenser dans quelle mesure les entreprises envisagent d'investir dans l'amélioration de la qualification de leur personnel.

A cet effet, des questions relatives au comportement de recrutement préalable et au comportement actuel de formation ont été posées (8.1). Le sous-chapitre suivant traite la perception de la situation concurrentielle par les entreprises et leurs stratégies qui en résultent (8.2). Ensuite, on a posé des questions concernant le besoin futur en personnel qualifié (8.3), ce qui aboutit au complexe de questions relatives au comportement de recrutement et de formation (8.4).

Le dernier sous-chapitre (8.5) indique les résultats de cet ensemble de questions pour toutes les entreprises dans les trois secteurs. A cet effet, les différences et affinités concernant les critères de l'échantillon (avec ou sans expérience en FPA, taille, débouché de la production, structure de capital et type de production) seront démontrées.

8.1 Modes de satisfaction des besoins en qualifications et activités de formation jusqu'à présent

Le tableau 8.1 donne un aperçu des réponses données par les entreprises interviewées relatives aux modes de satisfaction des besoins en qualifications employés jusqu'à présent. Plusieurs nominations étaient possibles.

Tableau 8.1 : Modes de satisfaction des besoins en qualifications jusqu'à présent

8.1.1 Modes de satisfaction des besoins en qualifications jusqu'à présent

Aperçu général

Concernant la question comment elles ont trouvé leur main d'œuvre qualifiée, plus de trois quart des entreprises (66 des 81) ont indiqué avoir recruté jusqu'à présent du personnel non-qualifié pour lui ensuite assurer une formation sur le tas. En second lieu, les entreprises ont recruté des ouvriers qualifiés sur le marché du travail (59 sur 81 entreprises).

La politique de recrutement de la majorité des entreprises s'est caractérisée donc par une perspective plutôt à court terme. La disponibilité immédiate de la main d'œuvre était au premier plan. La préférence élevée donnée à la formation sur le tas s'explique probablement aussi par le fait qu'au moment du recrutement il n'existait pas encore de filières appropriées et par conséquent, pas d'ouvriers qualifiés dans tous les métiers.

D'autres modes de satisfaction des besoins en qualifications ont été la formation continue (indiquée par 49 des 81 entreprises) ainsi que le recrutement de lauréats de la formation résidentielle (55 mentions) et de la FPA (29 mentions). Dans le

cadre du Programme action-emploi, à peu près la moitié des entreprises (37 des 81) a déjà engagé au moins une fois des lauréats.

L'image d'un fréquent recrutement d'une main d'œuvre non formée et d'ouvriers qualifiés sur le marché du travail, suivi de la formation continue et du recrutement de lauréats de la formation professionnelle est similaire dans les IMME et l'industrie du textile et de l'habillement. Dans l'hôtellerie par contre, le recrutement de lauréats a joué un rôle plus important, se partageant la première place en commun avec le recrutement d'ouvriers non-qualifiés.

Résultats selon le type d'entreprise

Il y a parmi les entreprises avec ou sans expérience en FPA d'importantes différences. Tandis que 44 des 50 entreprises sans expérience en FPA ont recruté du personnel non-qualifié, ce mode de satisfaction des besoins en qualifications se place parmi les entreprises avec expérience en FPA seulement en quatrième place (22 des 31 entreprises). Pour ces entreprises, c'est le recrutement de lauréats de la formation professionnelle qui se trouve en première place (26 des 31). C'est aussi ici que la formation continue a pris une valeur plus importante.

Par conséquent, ce sont les entreprises avec expérience en FPA qui ont utilisé, de façon plus significative, les modes de recrutement aboutissant à un niveau de qualification plus élevé. En outre, ces entreprises ont utilisé souvent simultanément plusieurs modes de satisfaction des besoins en qualifications, étant donné qu'il faut constater une répartition égale parmi les modes.

Les petites entreprises interviewées (moins de 50 salariés) ont toutes recruté jusqu'à présent de la main d'œuvre non-qualifiée (19 des 19). L'importance de ce mode diminue suivant la taille des entreprises, les grandes entreprises ayant recruté moins de personnel non-qualifié. En revanche, dans les moyennes et grandes entreprises (≥ 50 salariés), des lauréats de la formation professionnelle ont été engagés plus souvent. Aussi, plus l'entreprise est grande, plus on constate une répartition égale des modes de recrutement. Ceci est identique pour les entreprises exportatrices qui ont utilisé elles aussi plusieurs modes de satisfaction de leurs besoins en qualifications.

Pour plus de 80% des entreprises marocaines interviewées (53 des 64), le recrutement de main d'œuvre non-qualifiée a tenu la première place alors que les entreprises étrangères interviewées n'y ont tenu que la quatrième. 80% des entreprises étrangères (14 des 17) ont attaché une grande importance à la formation continue. Toutefois, aussi les entreprises étrangères ont appliqué souvent en même temps plusieurs modes de recrutement.

Résumé

En résumant, on peut constater que ce sont surtout les entreprises étrangères,¹⁷⁹ les grandes et celles avec expérience en matière de FPA qui ont recruté des lauréats de la formation professionnelle. Elles ont investi dans la formation continue et exploité, de façon plus intensive, différents modes de satisfaction des besoins en qualifications. En revanche, les petites entreprises, les entreprises marocaines,

les entreprises produisant pour le marché local ainsi que les entreprises sans expérience en FPA ont recruté en premier lieu de la main d'œuvre non-qualifiée. Ceci ne signifie pas l'absence du recrutement de main d'œuvre expérimentée ; on le trouve dans toutes les catégories d'entreprise de l'échantillon.

8.1.2 Activités de formation jusqu'à présent

Taux de fluctuation des salariés permanents

En relation avec les activités de formation actuelles, le taux de fluctuation des salariés permanents a d'abord été recensé. Un taux faible peut être considéré comme une condition d'investissement dans la formation initiale au sein de l'entreprise qui autrement doit redouter le départ de ses collaborateurs une fois leur formation achevée. L'hypothèse que la fidélité au poste doit plutôt encourager l'employeur à assurer une formation continue au lieu d'une formation initiale au sein de l'entreprise, peut être considérée comme une hypothèse concurrentielle.

Dans tous les trois secteurs, le taux de fluctuation des salariés est très faible (59 sur 73 entreprises). Cela signifie que les salariés travaillent souvent pour le compte de l'entreprise déjà depuis sa fondation. Les interlocuteurs dans les IMME ont indiqué la plus grande stabilité des salariés à leur poste (19 sur 21). Par contre, dans le sous-secteur de l'habillement, presque 40 % des entreprises ont jugé le taux de fluctuation comme moyen ou élevé (4 des 11). Dans les petites entreprises, on peut constater également un degré de fluctuation un peu plus élevé (6 des 19).

Activités de formation jusqu'à présent (aperçu général)

Ce sont les stages dans le cadre de la formation résidentielle qui ont été cités en premier lieu (par 57 entreprises sur 81), suivis par la formation sur le tas (52 des 81) et la formation continue (47 des 81).

¹⁷⁹ Cette observation peut être due au fait que toutes les entreprises étrangères interviewées dans les industries du textile et de l'habillement et dans les IMME sont de grandes entreprises.

Les stages durent entre un et trois mois et sont effectués en majorité par des stagiaires en formation de technicien. Cela pourrait signifier que la formation en entreprise a lieu à un niveau relativement élevé. Toutefois, il n'est pas clair jusqu'à quelle mesure le stagiaire est encadré au sein de l'entreprise. Grâce aux stages, beaucoup d'entreprises sont en contact avec les EFP. En vertu de leurs relations avec les EFP et leurs expériences de formation de stagiaires, on peut supposer que ces entreprises pourront être plus facilement convaincues par la FPA (voir chapitre 10).

La fréquence élevée de la formation sur le tas indique qu'il existe déjà une vaste expérience de formation dont il faudra profiter lors de l'élargissement de la FPA.

Activités de formation dans les trois secteurs étudiés

Les résultats par secteur sont assez différents. Dans les industries du textile et de l'habillement, c'est la formation sur le tas qui prend la première place (25 des 27), alors que dans les IMME, ce mode de formation n'est pratiqué que par moins de la moitié des entreprises interviewées (13 des 28). Chez elles, c'est la formation continue qui est le mode le plus fréquent (18 des 28) ce qui a été expliqué, d'une part, par les machines nécessitant des qualifications spéciales, et d'autre part, par la loyauté des salariés à leur poste.

Dans l'hôtellerie, presque toutes les entreprises interviewées offrent des stages (25 des 26). La raison est probablement que pendant la saison touristique, les stagiaires se trouvent en vacances scolaires et sont employés volontiers comme main d'œuvre supplémentaire.

Résultats selon les types d'entreprise

La formation sur le tas joue un rôle considérablement moins important dans les entreprises de la FPA que chez les entreprises sans expérience en matière de FPA. Seulement 40 % des entreprises avec expérience en FPA (13 des 31) pratiquent la formation sur le tas, par rapport à 80 % des entreprises sans expérience en FPA (39 des 51). Une

relation presque semblable caractérise la formation continue qui se trouve dans 22 des 31 entreprises avec expérience en FPA. Celles-ci sont évidemment plus sensibilisées par rapport à leurs besoins en qualifications. Ce constat est également valable pour les grandes entreprises où la formation continue est souvent citée (12 des 16).

Parmi les entreprises marocaines, dans celles avec expérience en FPA, la formation sur le tas joue un rôle beaucoup moins important que dans celles sans expérience. Quant aux entreprises étrangères, on ne constate aucune différence entre celles qui possèdent une expérience en FPA et celles qui n'en possèdent pas. Ceci démontre que, parmi les entreprises sans expérience en FPA, ce sont surtout les entreprises marocaines qui expriment un besoin plus faible en qualifications.

Résumé

Ce sont donc les entreprises sans expérience en FPA, les petites, les marocaines et celles des industries du textile et de l'habillement qui forment particulièrement sur le tas. Les entreprises avec expériences en matière de FPA, les entreprises dans les IMME et les grandes entreprises investissent avant tout dans la formation continue. Les stages sont dispensés plus rarement par les petites entreprises ; à part cela, ils figurent souvent parmi les activités de formation dans presque tous types d'entreprise, notamment dans l'hôtellerie.

8.2 Perception de la concurrence et stratégies d'adaptation

8.2.1 Perception de la concurrence dans les prochaines années

Trois quarts des entreprises interviewées (61 sur 81) s'attendent dans les années à venir à une concurrence plus forte. Le pourcentage des entreprises n'attendant pas de changement de la concurrence se situe légèrement au-dessus de la moyenne parmi les entreprises sans expérience en FPA, surtout en ce qui concerne les industries du textile et de l'habillement. D'après les interlocu-

teurs, les raisons causant l'augmentation de la concurrence varient selon les secteurs :

- Dans le secteur du textile et de l'habillement, les entreprises exportatrices ont évoqué la surévaluation du Dirham, le SMIG trop élevé à leur avis et la concurrence étrangère croissante, alors que les entreprises axées sur le marché local ont indiqué la concurrence provenant du secteur informel et le pouvoir d'achat trop faible. 9 entreprises ont nié la possibilité d'une concurrence accrue, étant donné qu'elles se considèrent comme bien établies en raison d'un client principal permanent ou qu'elles ont trouvé une niche sur le marché local.
- Avec 25 des 28 entreprises considérant la concurrence comme augmentante, le secteur des IMME juge l'environnement concurrentiel dans l'avenir comme le plus dur. Les entreprises interviewées sont principalement axées sur le marché local, ce qui nécessite un processus d'adaptation renforcé, surtout par rapport aux industries du textile et de l'habillement qui sont fortement axées sur l'exportation. Ces dernières connaissent déjà une situation concurrentielle rigoureuse. Parmi les causes citées figurent la concurrence asiatique, la concurrence marocaine en augmentation et aussi le secteur informel ainsi que l'ouverture du marché par l'accord d'association euro-marocain.
- Dans l'hôtellerie, 18 sur 26 établissements ont estimé qu'à l'avenir la concurrence sera beaucoup plus forte, d'une part en raison de la concurrence étrangère (notamment la Tunisie et la Turquie), et d'autre part en raison d'une concurrence de qualité et de prix sur le marché local. Toutefois, les hôtels bien établis ne craignent pas le changement compétitif.

8.2.2 Stratégies d'adaptation

Les stratégies les plus importantes envisagées par les interlocuteurs pour affronter la compétitivité croissante sont l'amélioration de la qualité des

produits, des services après-vente et de la flexibilité de livraison ainsi que le changement de la gamme des produits. Dans les IMME, la rationalisation du processus de production a été particulièrement mentionnée. Toutes ces mesures augmenteront le besoin en qualifications.

La mise en œuvre de ces stratégies s'effectuera dans le secteur du textile et de l'habillement surtout par la modernisation des machines et des investissements dans les ressources humaines. Dans les IMME, les paramètres d'action préférés sont en outre la modernisation des machines et notamment une meilleure gestion de la qualité des produits. Dans l'hôtellerie, ce sont des investissements dans l'entretien, une meilleure commercialisation de l'offre et la diversification des débouchés qui doivent contribuer à accroître la qualité des services.

Il n'y avait qu'une seule entreprise (une petite entreprise d'habillement) qui a indiqué ne pas posséder de stratégies, malgré l'accroissement de la concurrence. Presque toutes les entreprises considèrent que la formation initiale et la formation continue de leurs ouvriers qualifiés sont la condition essentielle pour la réalisation de leurs plans de développement. Cette volonté se reflète dans le prochain complexe de questions concernant le futur besoin en personnel qualifié.

8.3 Futurs besoins en qualifications en vue de la mise à niveau

On ressent un grand besoin en personnel qualifié aussi bien dans la production que dans l'administration. Quant à la dernière, ce sont surtout les entreprises avec expérience en FPA qui réclament un besoin en techniciens, techniciens spécialisés et cadres. Par contre, les entreprises sans expérience en matière de FPA n'ont revendiqué aucun besoin pour leur administration.

50 entreprises (sur 76) ont manifesté, pour leur production, un besoin supplémentaire en techniciens et techniciens spécialisés. 33 entreprises ont souligné un besoin supplémentaire en ouvriers spécialisés ou qualifiés. C'est le secteur du textile

et de habillement qui a signalé le plus grand besoin supplémentaire en main d'œuvre qualifiée : 20 sur 25 entreprises souhaitent recruter plus de techniciens et techniciens qualifiés. En outre, plus de la moitié des entreprises du textile et d'habillement qui se sont exprimées (13 sur 25) ont évoqué aussi un besoin en ouvriers spécialisés ou qualifiés. Dans les IMME, le besoin en manœuvre est décroissant.

En ce qui concerne le besoin en personnel qualifié pour la production, il faut noter également une différence entre les entreprises avec et sans expérience en matière de FPA. D'abord toutes les deux ont manifesté un besoin croissant en techniciens et techniciens spécialisés. Cependant, les entreprises non expérimentées en FPA ont indiqué, en outre, un besoin croissant au niveau d'ouvriers spécialisés et qualifiés, tandis que les entreprises avec expérience en FPA éprouvent un besoin supplémentaire très élevé en cadres. Les entreprises expérimentées en FPA misent évidemment beaucoup plus sur le personnel hautement qualifié que celles sans expérience en FPA.

8.4 Modes de satisfaction des futurs besoins en qualifications

8.4.1 Aperçu général et sectoriel

Selon les interlocuteurs, le besoin en personnel qualifié supplémentaire devra être satisfait essentiellement par la formation continue et le recrutement de main d'œuvre qualifiée sur le marché du travail. Le recrutement de main d'œuvre non-qualifiée, suivi d'une formation sur le tas, n'est visé que par 28 entreprises (par rapport à 66 ayant choisi ce mode jusqu'à présent). Le tableau 8.2 donne un aperçu de la fréquence des différents modes.

Dans tous les trois secteurs, la formation continue a été mentionnée comme le mode de satisfaction des besoins en qualifications le plus fréquent.

- C'est surtout dans les IMME que la formation continue tient (et garde comme auparavant) une place préférée, étant donné qu'elle a été

mentionnée ici comme le mode le plus fréquent (20 des 28 entreprises).

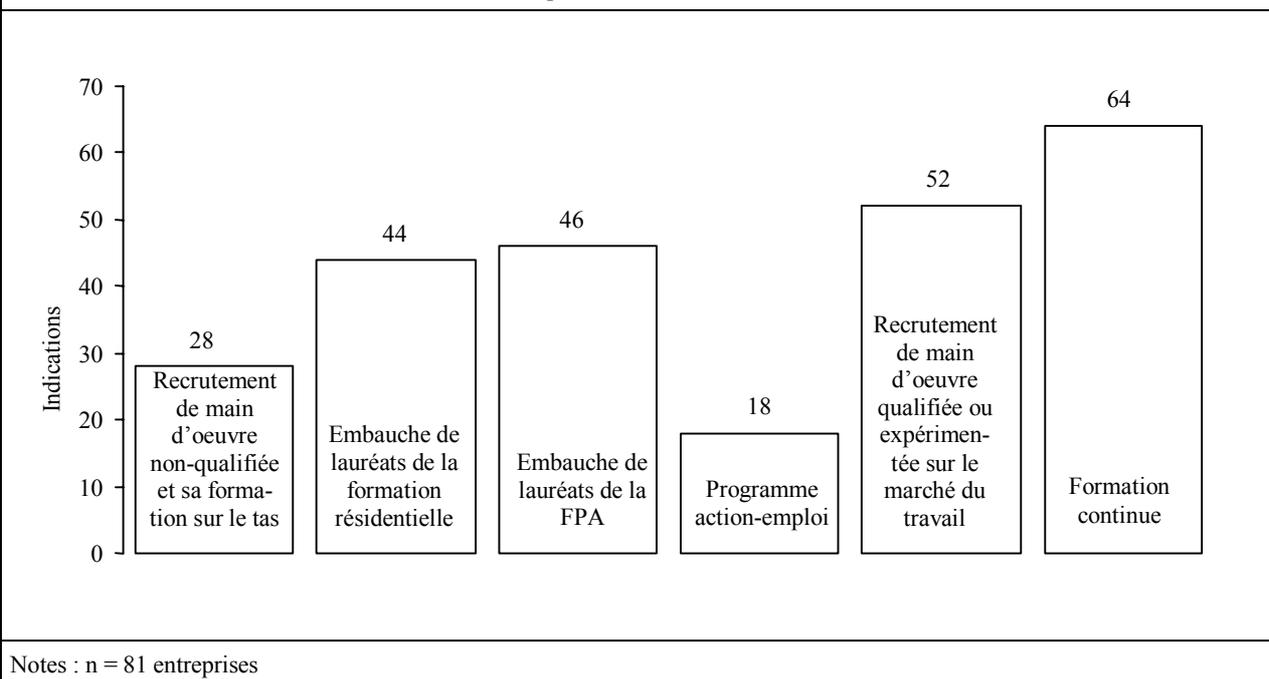
- Dans les industries du textile et de l'habillement, le recrutement sur le marché du travail garde son importance. Significatif est également le nombre d'entreprises (17 sur 27) souhaitant à l'avenir recruter des lauréats de la FPA. Dans ce secteur, la formation sur le tas conserve son importance relativement grande (mentionnée par 15 entreprises).
- Les hôtels misent le plus fortement sur une formation initiale. En outre, leur intention d'accroître la qualité se reflète aussi dans leur désir de recruter du personnel qualifié et des lauréats de la formation professionnelle. Le recrutement de main d'œuvre non-qualifiée ne jouera qu'un faible rôle (8 citations par rapport à 19 auparavant).

8.4.2 Résultats selon les types d'entreprise

Les entreprises sans expérience en matière de FPA continuent à miser, à priori, sur le recrutement de main d'œuvre qualifiée sur le marché du travail (30 des 50 entreprises). 12 parmi elles ont signalé tout de même leur disposition à s'engager dans la formation initiale. Les entreprises avec expérience en FPA misent plutôt sur la formation continue (23 des 31). Cependant, les deux groupes ont en commun la diminution de la formation sur le tas. Cette dernière n'a été citée qu'en 6^e respectivement 7^e place.

Les différences relatives à la taille des entreprises se présentent comme suit :

- Les petites entreprises continuent à miser sur les méthodes à court terme et souhaitent également recruter à l'avenir préférentiellement du personnel qualifié sur le marché du travail (13 des 19). Cependant, seulement la moitié des entreprises souhaitent recruter des ouvriers non-qualifiés.
- Les entreprises moyennes (50 à 199 salariés) préfèrent également le recrutement sur le marché du travail (14 des 19). Néanmoins, les

Tableau 8.2 : Modes de satisfaction des besoins en qualifications à l'avenir

lauréats de la FPA et ceux de la formation résidentielle sont très sollicités (8 respectivement 11 des 19). En revanche, la formation sur le tas n'a plus que peu d'importance (6 des 19).

- Les grandes entreprises se servent plutôt de plusieurs modes pour satisfaire leurs besoins en qualifications. On a cité en premier lieu la formation continue (13 des 16), suivie par le recrutement des lauréats de la FPA ou de la formation résidentielle (8 respectivement 7 des 16) ainsi que l'engagement dans la formation initiale (7 des 16).

L'importance plus élevée attribuée à la formation continue par les moyennes et grandes entreprises s'explique éventuellement par leurs meilleures structures de gestion leur permettant de profiter plus facilement des CSF. Plus de la moitié des entreprises à partir de 50 employés ont déjà utilisé au moins une fois cet instrument de qualification du personnel, tandis que seulement 10 % des petites entreprises ont pu en profiter dans le passé.

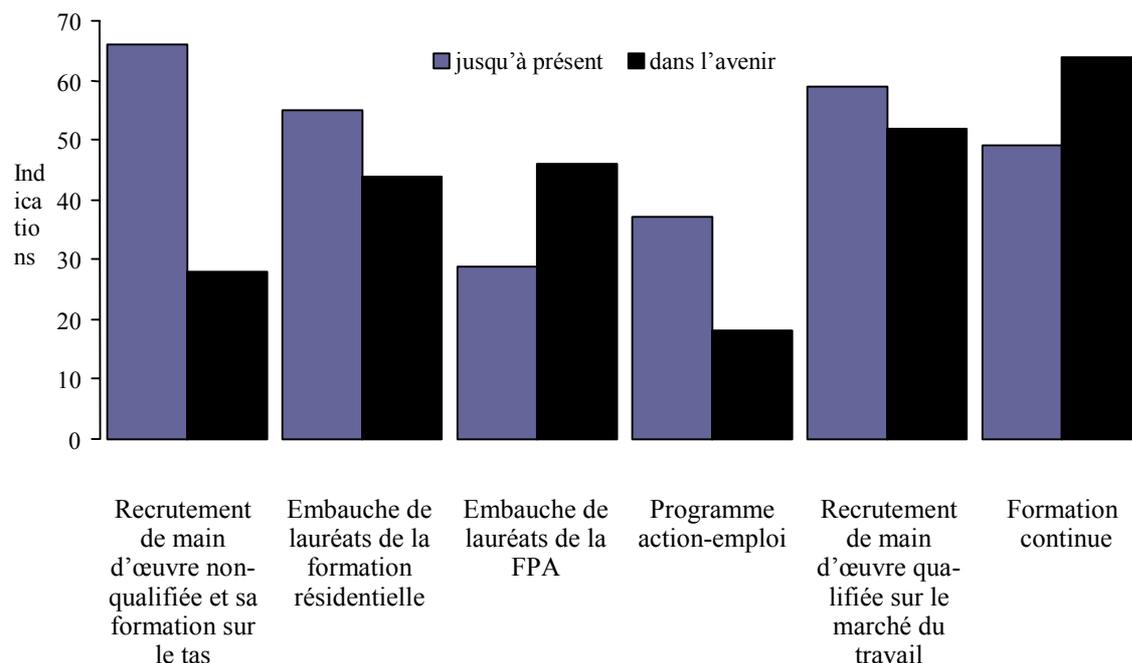
Les entreprises étrangères misent plus fortement sur la formation continue (13 des 17) vis-à-vis des entreprises marocaines (33 des 64). Le mode le

plus répandu pour ces dernières reste le recrutement du personnel qualifié sur le marché du travail (41 des 64).

Les entreprises à production standardisée en masse jugent préférable la formation continue et initiale pour satisfaire leurs futurs besoins en qualifications (11 respectivement 7 sur 13), tandis que celles à production en petites séries préfèrent recruter de la main d'œuvre expérimentée sur le marché du travail (7 sur 13).

8.4.3 Résumé

On peut conclure que toutes les entreprises misent sur le recrutement de personnel qualifié sur le marché du travail, mais que ce mode est moins important pour les grandes entreprises, les entreprises étrangères et celles expérimentées en matière de FPA. Néanmoins, ces dernières souhaitent également renforcer leur formation initiale et continue. Ceci est également valable pour les entreprises à production standardisée. Le recrutement de main d'œuvre non-qualifiée ne jouera un rôle important que pour les petites entreprises.

Tableau 8.3 : Comparaison de la satisfaction des besoins en qualifications effectuée jusqu'à présent et à l'avenir

Les barres indiquant le futur recrutement (plus foncées) sont au total plus courtes. Toutefois, cela ne signifie pas qu'il y a moins de recrutement, mais que les entreprises ont donné moins d'indications concernant la question de la future satisfaction des besoins en qualifications que pour le passé. Cela signifie qu'elles souhaitent utiliser à l'avenir moins de modes différents.

8.5 Satisfaction des besoins en qualifications : comparaison entre le passé et l'avenir

Le tableau 8.3 compare l'importance attribuée par les interlocuteurs aux différents modes de satisfaction des besoins en qualifications jusqu'à présent et à l'avenir. Il s'avère qu'il y aura quelques changements.

Contrairement aux 66 entreprises ayant recruté jusqu'à présent de préférence de la main d'œuvre non-qualifiée afin de la former sur le tas, seulement 28 souhaitent toujours continuer à satisfaire leurs besoins de cette façon. Ceci semble logique en vue du besoin croissant en qualifications dans un environnement plus concurrentiel. Cependant, on constate aussi une importance légèrement décroissante du recrutement de main d'œuvre expérimentée, même si ce dernier continue à appartenir aux modes préférés (52 par rapport à 59).

A l'avenir, peu d'entreprises veulent recruter des lauréats de la formation résidentielle. En revanche, on constate une préférence pour les lauréats de la FPA. Cela démontre que les entreprises ont fait de bonnes expériences avec la FPA et que les lauréats profitent déjà d'une certaine appréciation.

Ce qui est significatif c'est l'importance croissante attribuée à la formation continue (indiquée par 64 entreprises comme mode de satisfaction des besoins futurs en qualifications par rapport à 49 entreprises l'ayant choisie jusqu'à présent). Ce résultat s'explique probablement par trois raisons : (i) le faible taux de fluctuation de l'effectif, (ii) une certaine préférence des entreprises pour des mesures qui peuvent être réalisées à court terme (au lieu d'un engagement plus long dans la formation initiale), (iii) les incitations relativement attrayantes en faveur de la formation continue (voir le chapitre 4.1.2).

9 Les entreprises avec expérience en matière de FPA

Au cours de l'enquête, l'équipe a posé aux entreprises déjà expérimentées en matière de FPA des questions concernant les aspects suivants :¹⁸⁰

- la motivation d'offrir une FPA,
- l'encadrement et le suivi des stagiaires de la FPA par l'entreprise d'accueil,
- la coordination entre l'entreprise d'accueil et l'EFP responsable,
- l'appréciation de la FPA.

Ceci a permis d'évaluer les expériences faites en matière de FPA par les entrepreneurs dans les trois secteurs concernés.

pilotes (voir tableau 9.1 pour le développement de la FPA dans le secteur hôtelier à Agadir). Ceci explique pourquoi plusieurs entreprises visitées (surtout celles avec plus de 200 employés)¹⁸¹ ont déjà une assez longue expérience en matière de FPA. La durée moyenne de la FPA dispensée par les entreprises interviewées remonte à 4,2 ans. Sur 30 entreprises ayant fourni une réponse, 12 forment en FPA depuis plus de quatre ans, 9 entre deux et quatre ans et 9 depuis moins de deux ans.

Parmi les 21 entreprises interviewées dans les IMME et les industries du textile et de l'habillement, il y avait :

- 13 grandes entreprises (plus de 200 employés permanents, 7 moyennes (entre 50 et 199 employés permanents) et seulement une petite (moins de 50 employés permanents),

Tableau 9.1 : La FPA dans le secteur hôtelier à Agadir

En 1991, l'Institut de Technologie Hôtelière et du Tourisme (ITHT) du Ministère du Tourisme a introduit la formation professionnelle alternée à Agadir. L'école hôtelière a signé des conventions avec six hôtels concernant les filières cuisine/restauration, pâtisserie, réception/accueil et étages. Les hôtels ont également participé au découpage des programmes de formation. Le rythme d'alternance était d'une semaine au début, ensuite de deux semaines et finalement d'un mois à partir de 1995. Dans la même année a été créé l'Institut Supérieur de Technologie Appliquée - Hôtellerie/Restauration (ISTA-HR) de l'OFPPPT à Agadir dont 90 % des filières sont enseignées en alternance selon la loi n° 36-96 dans les niveaux de technicien et d'ouvrier qualifié.

En 1998, l'ITHT a été transformé en Institut Spécialisé des Techniques Appliquées Hôtelières et Touristiques (ISTHT), et les programmes de formation ont été adaptés aux nouvelles exigences de l'Institut. La FPA type loi n° 36-96 n'a pas été adoptée à ISTHT, mais des stages d'une durée totale de quatre mois dans des entreprises différentes sont obligatoires pour les stagiaires. C'est le bureau de stages de l'ISTHT qui s'occupe du placement des stagiaires en entreprise. Puisque l'entreprise ne signe pas directement le contrat de formation avec les stagiaires de l'ISTHT pour toute la durée de leur formation, les entreprises ayant une expérience avec les stagiaires de l'ISTHT ne sont pas considérées comme entreprises avec expérience en FPA dans cette étude.

Source : Informations fournies par l'ISTHT à Agadir

9.1 Caractéristiques des entreprises interviewées

Les entreprises interviewées ont été choisies en raison de leur expérience en matière de FPA. Ce mode de formation professionnelle a été introduit dans les IMME en 1992/93, dans les industries du textile et de l'habillement en 1994 et dans l'hôtellerie en 1991 à l'occasion de plusieurs projets-

- 11 entreprises exportatrices et 10 orientées vers le marché local,
- 13 entreprises marocaines et 8 entreprises étrangères,
- 15 entreprises à production en masse et 6 entreprises spécialisées en petites séries.

Dans l'hôtellerie, sur une totalité de 10 établissements interviewés, il y avait 5 à 5 étoiles, 4 à 4 étoiles et 1 à 3 étoiles, 7 hôtels étant marocains.

¹⁸⁰ On a également demandé aux entreprises avec expérience en FPA leur appréciation des incitations en matière de formation professionnelle ; pour les résultats voir chapitre 11.

¹⁸¹ Etablissements à 5 étoiles dans l'hôtellerie.

9.2 Motivation d'offrir une FPA

Interrogées sur leur motivation d'offrir une FPA, les entreprises ont évoqué plusieurs raisons. Beaucoup d'entre elles se sont référées à la demande explicite des EFP d'accepter des stagiaires en FPA (surtout dans les industries du textile et de l'habillement) ; cependant, le futur besoin en main d'œuvre qualifiée a également été mentionné. Selon les interlocuteurs, les stagiaires de la FPA ont une prise de connaissance rapide du milieu de travail et que les lauréats de la FPA sont dès le début plus opérationnels que les lauréats de la formation résidentielle. D'autres interlocuteurs ont considéré la formation professionnelle comme un devoir national.

9.3 Encadrement et suivi des stagiaires de la FPA par l'entreprise d'accueil

9.3.1 Niveaux de formation et acquisition des compétences

Parmi les entreprises interrogées avec expérience en matière de FPA, 21 offrent une formation de technicien, ce qui correspond à leurs futurs besoins en main d'œuvre qualifiée (voir chapitre 8.3). Dans le secteur hôtelier, 9 sur 10 établissements forment également en FPA au niveau d'ouvrier qualifié, tandis qu'il n'y a pas encore de FPA au niveau de technicien spécialisé dans le secteur du textile et de l'habillement.

Environ un tiers des entreprises (7 sur 25) sont d'avis que les stagiaires ne peuvent pas acquérir à l'entreprise toutes les compétences prévues dans le programme de formation, d'une part parce que les stagiaires ne sont pas suffisamment préparés par les EFP, d'autre part parce que les entreprises ne sont pas aptes à leur transmettre ces compétences (p. ex. manque de tuteurs qualifiés, entreprise trop spécialisée). Pour compenser ce défaut, quelques EFP essaient de placer les stagiaires dans une autre entreprise d'accueil plus apte à leur transmettre les compétences requises. Cependant, il n'y a pas encore de formation conjointe systématique dans tous les cas où des entreprises trop spécialisées participent à la FPA.

9.3.2 Taux de terminaison (rendement interne)

Le taux de terminaison (la partie des stagiaires qui terminent la FPA) est très élevé dans tous les trois secteurs examinés (entre 81 % et 99 %). C'est notamment dans les IMME et l'hôtellerie que pratiquement tous les stagiaires finissent leur formation à l'entreprise d'accueil. Toutefois, il est à signaler que ce très bon résultat quantitatif n'indique pas nécessairement la qualité de la formation acquise par les lauréats de la FPA.

9.3.3 Taux d'embauchage (rendement externe) et formation au-delà des propres besoins

Quant au taux d'insertion dans l'entreprise d'accueil, environ la moitié des stagiaires dans les industries du textile et de l'habillement et dans l'hôtellerie ont été embauchés après la fin de la formation (57 % dans le secteur du textile et de l'habillement et 43 % dans le secteur hôtelier) contre seulement un tiers (31 %) dans les IMME. Le taux d'insertion est le plus élevé dans les entreprises exportatrices avec plus de 200 employés.

Ce résultat plutôt faible ne doit pas forcément être négatif. Souvent les stagiaires eux-mêmes ont décidé de quitter l'entreprise d'accueil après leur formation (IMME et textile/habillement). Un taux d'insertion faible peut également signifier que la plupart des entreprises interrogées offrent une formation au-delà de leurs propres besoins. Ceci est le cas pour deux tiers des entreprises interrogées (18 sur 29, surtout dans les IMME et l'hôtellerie).

Dans le secteur hôtelier, les entreprises ont aussi attiré l'attention sur le fait que le code de travail ne leur permettait pas de licencier des salariés afin de pouvoir embaucher des lauréats de la FPA (pas d'effet de substitution). Il est à signaler que selon les entretiens avec plusieurs EFP et associations professionnelles, ces lauréats n'ont eu aucune difficulté d'être embauchés ailleurs.

Comme motifs favorisant la formation au-delà des propres besoins, les entreprises ont cité la satisfac-

tion de la demande du secteur en main d'œuvre qualifiée, des raisons inhérentes à l'entreprise (possibilité de sélectionner les meilleurs lauréats) et la responsabilité sociale à l'égard des jeunes.

9.3.4 Contrat de formation

Presque toutes les entreprises qui ont donné une réponse à cette question dans les IMME (11 sur 11) et les industries du textile et de l'habillement (6 sur 8) ont conclu un contrat de formation avec leurs stagiaires en FPA. En revanche, dans l'hôtellerie, 4 sur 9 entreprises ne désirent pas conclure un tel contrat afin d'éviter des relations contractuelles avec un stagiaire, ce qui ne correspond pas à la loi n° 36-96.

9.3.5 Responsables de la FPA et lieu de formation

Dans presque toutes les entreprises interrogées (23 sur 28), le directeur général ou le directeur des ressources humaines a assumé la responsabilité de l'organisation de la FPA. Normalement les stagiaires sont insérés directement dans la production ou dans le service de l'entreprise (31 sur 34) ce qui ne signifie pourtant pas qu'ils commencent à travailler tout de suite. Seulement 3 entreprises ont déclaré former les stagiaires dans un atelier de formation.

9.3.6 Coûts et bénéfices de la FPA

Selon les interlocuteurs, presque toutes les entreprises (18 sur 20) dans les IMME et le secteur du textile et de l'habillement versent une rémunération au stagiaires en FPA contre seulement un tiers dans l'hôtellerie (3 sur 9). Il est intéressant de constater que beaucoup d'entreprises dans les IMME appliquent la formule de l'ISTA-IE (50 % du SMIG pendant la première année de formation, 75 % pendant la deuxième année de formation).

Par contre, à Agadir seulement 1 hôtel interrogé sur 6 rémunère ses stagiaires. Les autres hôtels

versent une prime de stage ou prennent en charge les frais d'indemnité (nourriture, transport, vêtements de travail). Selon ces entreprises, ce sont quelquefois même les EFP qui leur proposent de ne pas rémunérer les stagiaires en FPA. Peut-être les EFP essaient-ils de cette manière d'augmenter la disposition des entreprises à accepter des stagiaires en FPA.

Presque toutes les entreprises ont indiqué que les stagiaires deviennent productifs avant la fin de leur formation (23 sur 26) et deux tiers des entreprises les considèrent déjà rentables pendant leur formation à l'entreprise (11 sur 17). Dans le secteur hôtelier, la totalité des entreprises jugent les stagiaires rentables déjà en cours de leur formation. Ceci s'explique par le fait que les stagiaires ne sont pas rémunérés ou que la rémunération est réduite de sorte que les stagiaires ne représentent pas de coûts élevés. De toute façon, ce résultat est important pour la sensibilisation d'autres entreprises qui ne s'engagent pas encore dans la FPA.

9.4 Coordination entre l'entreprise d'accueil et l'EFP

Ici les entretiens ont abordé les aspects suivants :

- la sélection des stagiaires de la FPA,
- la participation au découpage du programme de formation,
- la satisfaction avec le programme de formation,
- la satisfaction avec le rythme d'alternance,
- le suivi des stagiaires par l'EFP.

En général, les entreprises interrogées dans les IMME et l'hôtellerie sont satisfaites de la coordination avec les EFP. Pourtant, elles souhaitent plus de communication. Dans le secteur hôtelier à Agadir, deux interlocuteurs ont regretté que depuis 1998 l'ISTHT ne forme plus en FPA bien que cet institut l'ait introduite au début des années 1990. Dans les IMME et les industries du textile et de l'habillement, quelques entreprises se sont plaintes du mauvais équipement des EFP.

9.4.1 Sélection des stagiaires

Surtout dans les industries du textile et de l'habillement et dans l'hôtellerie, les entreprises interrogées n'ont pas participé à la sélection des stagiaires en FPA (11 sur 12) étant donné que les EFP leur ont envoyé des candidats. La plupart des entreprises interrogées (8 sur 11) sont satisfaites de ce mode de sélection indiquant qu'elles n'ont pas le temps de s'en occuper elles-mêmes.

9.4.2 Programmes de formation et participation au découpage

Seulement la moitié des entreprises interrogées (11 sur 20) ont considéré les programmes de formation comme satisfaisants. Ce sont surtout les entreprises étrangères et exportatrices qui ont donné un avis plutôt défavorable. Les entreprises textiles et de l'habillement ont regretté le manque du niveau de technicien spécialisé et souhaitent plus de filières au niveau d'ouvrier qualifié. Elles réclament une plus grande spécialisation des stagiaires lors de la formation. Dans les IMME, deux entreprises ont déclaré qu'elles auraient accueilli plus de stagiaires si la filière 'câbleur' existait.

Dans l'hôtellerie, les établissements à 5 étoiles à Agadir ont critiqué l'insuffisance de l'enseignement de langues, tandis que pour l'établissement à 3 étoiles le contenu du programme de formation se dirige trop vers les établissements à 5 étoiles.

Trois quarts des entreprises interrogées (16 sur 20) ont indiqué ne pas avoir participé au découpage du programme de formation.

9.4.3 Rythme d'alternance

Le rythme d'alternance a été jugé de manière favorable par presque toutes les entreprises interrogées (20 sur 21). Dans le secteur du textile et de l'habillement, une entreprise a souhaité plus de concordance entre la partie théorique et la partie pratique. L'établissement à 3 étoiles dans l'hôtellerie préfère un rythme d'alternance de trois mois.

9.4.4 Suivi des stagiaires par les EFP

La plupart des entreprises (10 sur 18) ont considéré le suivi des stagiaires par les EFP comme insuffisant. Elles ont critiqué surtout l'absence ou la mauvaise fréquence des visites des formateurs et le manque de communication entre les formateurs et les responsables de la FPA à l'entreprise. D'après les interlocuteurs, la plupart des formateurs ne sont pas suffisamment motivés et n'ont pas l'expérience pratique qu'il faudrait.

9.5 Appréciation de la FPA par les entreprises interviewées

En général, les entreprises interrogées se sont exprimées de façon positive sur le niveau de qualification des lauréats de la FPA. La plupart d'entre elles ont considéré comme satisfaisants le savoir théorique, le savoir-faire, la capacité de s'adapter à de nouvelles exigences du travail et la durée de familiarisation des lauréats avec le travail en entreprise. Ce n'est que dans le secteur du textile et de l'habillement que la plupart des entreprises interrogées (5 sur 7) ont considéré le savoir théorique des lauréats de la FPA comme moyen.

Presque la totalité des entreprises interrogées a déclaré d'être prête à poursuivre la FPA (28 sur 30). Les principales raisons sont leurs besoins en main d'œuvre qualifiée et les expériences satisfaisantes du passé. Une entreprise ne veut plus poursuivre la FPA en raison du mauvais encadrement des stagiaires au sein de son entreprise.

9.6 Commentaire à l'égard de l'appréciation de la FPA

Les réponses des entreprises interrogées ont révélé une divergence considérable entre les jugements positifs et négatifs.

- Pour les premiers, les interlocuteurs ont souligné le taux de terminaison très élevé, leur satisfaction avec le niveau de qualification des lauréats de la FPA et leur disposition à continuer la FPA.

- Les jugements négatifs portaient sur trois aspects : (i) la spécialisation trop élevée d'une partie des entreprises ce qui les rend inaptes à couvrir toutes les compétences du programme de formation sans qu'il y ait une compensation, (ii) le suivi insuffisant des stagiaires par les EFP, (iii) les programmes de formation souvent inadéquats par rapport aux besoins des entreprises.

Cette divergence semble démontrer que la FPA constitue pour les entreprises engagées un vrai progrès même si les conditions de qualité de la FPA ne sont pas toujours remplies. Bien qu'il aille de soi qu'il faudra des efforts pour améliorer la qualité de la FPA, il s'agit d'un choix stratégique qui est mis en relief par la divergence signalée : le choix entre l'élargissement plutôt quantitatif de la FPA visant à impliquer le maximum d'entreprises tout en acceptant des restrictions par rapport à la qualité, d'une part, et la consolidation de l'acquis et de l'assurance systématique de la qualité de la FPA, d'autre part. Ce choix stratégique est abordé dans le chapitre 13.

10 Les entreprises sans expérience en matière de FPA

Les questions posées aux entreprises sans expérience en matière de FPA ont porté essentiellement sur les aspects suivants :¹⁸²

- la connaissance et l'appréciation des différents modes de formation initiale existant au Maroc,
- la disposition des entreprises à s'engager dans la FPA ou l'apprentissage,
- l'aptitude des entreprises à dispenser une FPA.

10.1 Caractéristiques des entreprises interviewées

En tout, 50 entreprises sans expérience en FPA ont été interrogées, dont 15 dans les IMME, 19 dans les industries du textile et de l'habillement et 16 dans l'hôtellerie. Dans la majorité, il s'agit de petites et moyennes entreprises ou d'hôtels à 1 - 3 étoiles. La raison est que les grandes entreprises dispensent déjà souvent une FPA de sorte qu'il a été un peu difficile de remplir cette catégorie dans l'échantillon.

Quant aux autres caractéristiques, telles que le débouché, la nationalité et le type de production, les entreprises sans expérience en matière de FPA interrogées ne s'éloignent pas beaucoup de la répartition du total des entreprises dans l'échantillon (voir tableau 7.3).

Parmi les entreprises sans expérience en matière de FPA, on compte également deux petits établissements dans les IMME qui ont de l'expérience dans la *formation semi-alternée* (voir tableau 10.1) bien qu'ils soient convaincus de pratiquer déjà la FPA.

10.2 Connaissance et appréciation des différents modes de formation professionnelle initiale

L'enquête a révélé qu'il existe toujours de grands déficits d'information dans les entreprises en ce qui concerne la FPA et l'apprentissage, étant donné que ces deux modes sont inconnus par la majorité. Dans l'ensemble, la FPA a été jugée plus positive par les entreprises interviewées que la formation résidentielle.

10.2.1 Connaissance des différents modes de formation professionnelle initiale

La connaissance des différents modes de formation initiale est très divergente. La formation résidentielle est connue par la plupart des entreprises interviewées. Cependant, il y a des différences

¹⁸² Les résultats relatifs à l'appréciation des incitations en matière de formation professionnelle seront présentés dans le chapitre 11.

Tableau 10.1 : Formation semi-alternée

La formation semi-alternée (quelquefois également appelée *FPA type OFPPT*) est effectuée depuis 1989 par quelques EFP. Elle n'est pas identique à la FPA type loi n° 36-96, mais constitue plutôt une variante de la formation résidentielle dont elle ne diffère qu'uniquement par le fait que les stages de fin d'études sont effectués non pas en blocs d'un à deux mois à la fin de la formation strictement scolaire, mais comme stages alternés (un mois à l'entreprise, un mois à l'EFP) durant toute la deuxième année de la formation. La première année de la formation semi-alternée se passe, comme d'habitude, entièrement à l'EFP.

Dans le cas idéal, les stagiaires effectuent leurs stages pratiques alternés entièrement au sein de la même entreprise. Cependant, si l'entreprise d'accueil n'offre pas suffisamment de diversité pour lui permettre d'apprendre le plus de compétences possibles du métier, le stagiaire change, par l'intermédiaire de l'EFP, son entreprise d'accueil. Selon les indications de deux centres de qualification professionnelle (CQP) qui effectuent la formation semi-alternée, ce cas représente la norme. Néanmoins, l'idée derrière la formation semi-alternée est de transmettre aux lauréats le plus de pratique le plus tôt possible afin de leur faciliter l'insertion dans le marché du travail.

Les entreprises participant à la formation semi-alternée (quelquefois déjà depuis plusieurs années), représentent, pour l'élargissement de la FPA, un groupe cible qui mérite d'être systématiquement examiné en vue de leur disposition et de leur aptitude à dispenser une FPA type loi n° 36-96. Cette possibilité semble ne pas avoir été suffisamment exploitée jusqu'à présent. Par exemple, un CQP effectuant depuis plus de dix ans la formation semi-alternée ne pouvait citer qu'une seule entreprise qui participe actuellement à la FPA.

significatives en fonction du secteur et de la taille des entreprises (tableau 10.2). La plupart des entreprises ne connaissent pas la FPA, et l'apprentissage type loi n° 12-00 est pratiquement inconnu. En détail, les résultats par rapport aux différents modes se présentent comme suit :

Formation résidentielle

Environ 80 % des entreprises (39 des 50) ont affirmé connaître la formation résidentielle. Leur jugement est basé sur les expériences faites avec des stagiaires et/ou des lauréats embauchés. La réputation de ce mode de formation a été particulièrement élevée dans l'hôtellerie où, à l'exception d'un seul établissement, tous connaissent la formation résidentielle du fait que les hôtels accueillent depuis longtemps et régulièrement des stagiaires.

Dans le secteur du textile et de l'habillement, la formation résidentielle est connue par trois quarts des entreprises interviewées et dans les IMME par deux tiers. Elle est moins connue dans les petites entreprises : 8 des 19 petites entreprises ont déclaré ne pas la connaître. Quant aux moyennes entreprises, il n'y en a eu que deux qui ne la connaissent pas, tandis que toutes les grandes entreprises connaissent ce mode de formation.

En vue de l'élargissement souhaité de la FPA, ce sont surtout les entreprises qui disposent déjà des expériences avec les stagiaires et les lauréats de la formation résidentielle qui représentent un poten-

tiel puisqu'elles ont déjà acquis de premières expériences de coordination avec des EFP.

FPA type loi n° 36-96

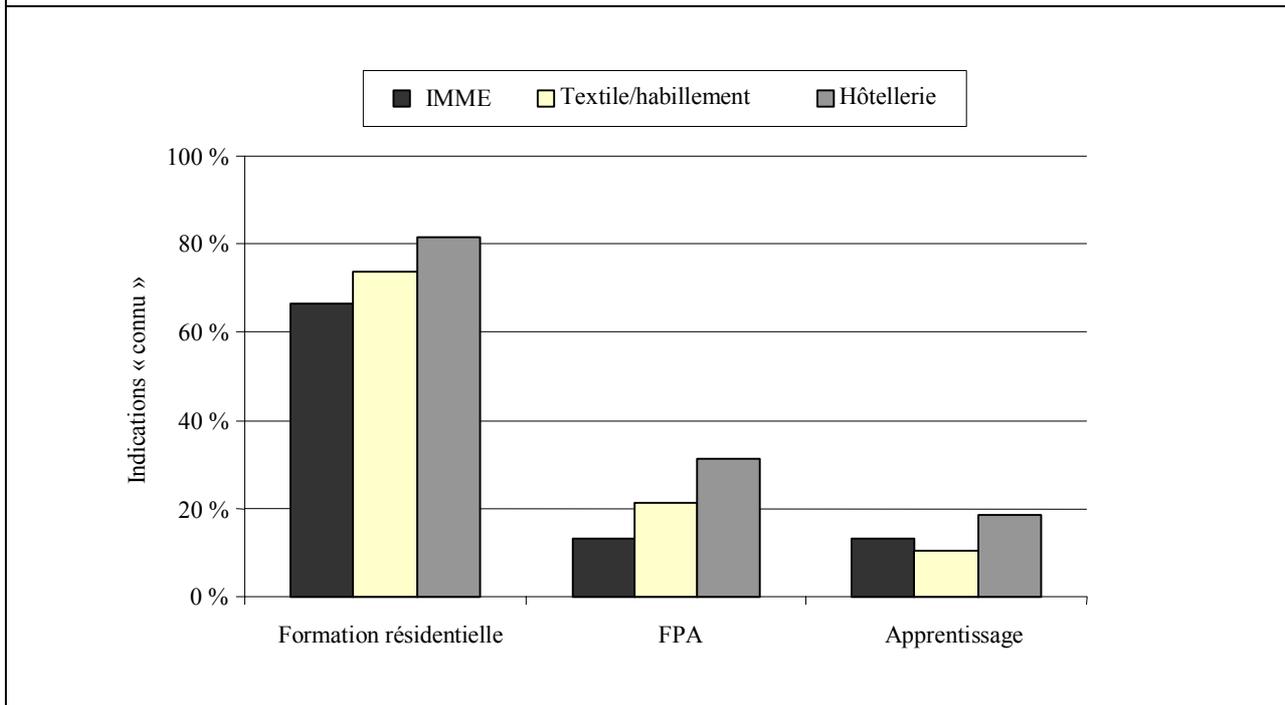
Contrairement à la formation résidentielle, la FPA est pratiquement inconnue par la majorité des entreprises et il ne ressort pas de différences en fonction des secteurs, de la taille des entreprises ou d'autres caractéristiques. Moins d'un quart des entreprises (11 sur 46) ayant répondu à cette question connaissent la FPA, et seulement trois parmi elles ont déjà recruté des lauréats de la FPA.

Apprentissage type loi n° 12-00

Le nouvel apprentissage type loi n° 12-00 est encore moins connu. Seulement 7 sur 45 entreprises ont répondu avoir entendu parler de ce mode ou d'en avoir lu dans les journaux. Cependant, aucune de ces entreprises n'avait déjà accueilli ou embauché un apprenti. Ces résultats indiquent un manque d'informations considérable tout comme dans le cas de la FPA. Ce sont surtout les petites et moyennes entreprises qu'il faut sensibiliser.

10.2.2 Appréciation de la formation résidentielle

La plupart des entreprises connaissant la formation résidentielle l'ont jugée bonne ou moyenne.

Tableau 10.2 : Connaissance des différents modes de formation par secteur (en %)

Toutefois, on peut constater que les entreprises textiles et de l'habillement ont exprimé plus de mécontentement que les autres, et ce pour toutes les catégories mentionnées ci-dessous, à l'exception du savoir-faire.

- *Le savoir théorique et technologique des lauréats* a été évalué assez positivement par presque toutes les entreprises qui connaissent la formation résidentielle, 17 l'ayant jugé bon et 15 moyen.
- *Le savoir-faire des lauréats* a eu pour la plupart la mention 'moyenne' (16 entreprises) et 9 l'ont jugé faible.
- *La capacité des lauréats de s'adapter à de nouvelles exigences du travail* a été considérée par la plupart des entreprises comme bonne ou moyenne. L'appréciation a été plus positive dans l'hôtellerie et un peu plus négative dans le secteur du textile et de l'habillement. Cela n'étonne pas véritablement, car la prestation de services dans un hôtel est moins exigeante du point de vue technologique que le processus de production industrielle.
- Quant à *la durée de familiarisation des lauréats avec le travail en entreprise*, les appréc-

iations ont varié également entre 'bien' et 'moyen'. Les grandes et moyennes entreprises se sont révélées plus critiques que les petites, ce qui s'explique partiellement par le fait que les processus de travail soient plus complexes au sein des grandes entreprises.

- *Le rôle des entreprises dans la formation*, c'est à dire leurs possibilités d'influer sur les programmes de formation et sur les EFP, a été jugé par les hôtels interviewés plutôt bien et par les entreprises textiles et de l'habillement faible (il n'y a pas eu de réponses des entreprises dans les IMME). Le manque d'influence n'a pas été ressenti comme négatif. Sur ce point, les entreprises se sont montrées plutôt indifférentes. Cependant, il y a quelques entreprises qui ont critiqué un manque de transparence dans les EFP.

10.2.3 Appréciation de la FPA

Seulement 5 des 11 entreprises indiquant connaître la FPA ont répondu à la demande de donner leur avis sur ce nouveau mode de formation. Dans l'ensemble, la FPA est plus appréciée que la for-

mation résidentielle. Dans toutes les cinq catégories susmentionnées, la FPA a été évaluée en majorité comme bonne. On n'a pas pu constater de différences concernant les caractéristiques des entreprises.

Il est toutefois intéressant de noter que même beaucoup d'entreprises qui ne connaissaient pas la FPA se sont spontanément prononcées très positivement sur l'idée de l'alternance. On a souligné à plusieurs reprises que la connaissance pratique du métier est importante et qu'il faut réserver une grande partie de la formation à l'acquisition d'expérience pratique en entreprise. Plusieurs interlocuteurs ont estimé que les lauréats de la FPA sont à long terme plus aptes à apprendre que ceux de la formation résidentielle.

10.3 Disposition à dispenser une formation initiale

La majorité des interlocuteurs interviewés ont déclaré pouvoir imaginer, à l'avenir, une FPA au sein de leur entreprise. En revanche, seulement une minorité est disposée à l'apprentissage. Ce sont les secteurs intensifs en main d'œuvre et les grandes entreprises qui se sont montrés plutôt disposés (tableau 10.3). Parmi les raisons évoquées pour expliquer le manque de disposition à offrir une FPA, prévalent celles qui sont inhérentes à l'entreprise, notamment le manque d'aptitude à dispenser une FPA.

10.3.1 Disposition à dispenser une FPA

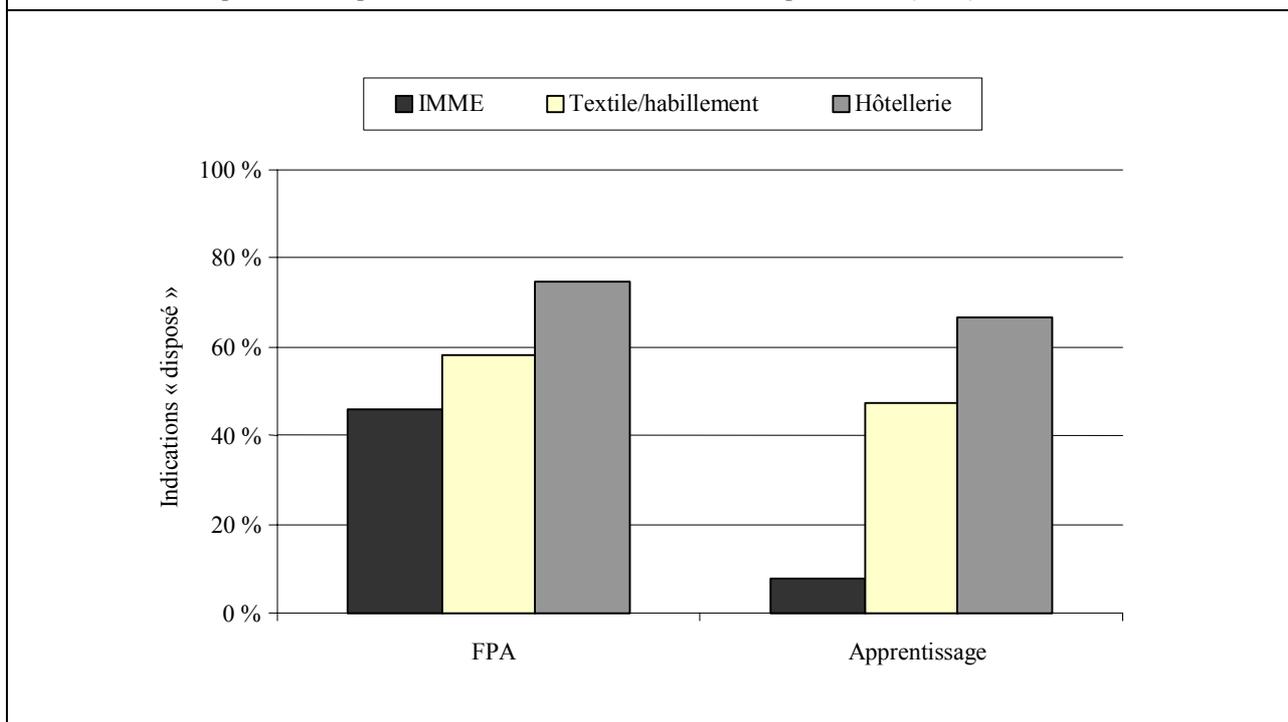
Après explication de la formule de la FPA, 60 % des entreprises interviewées (29 des 50) ont déclaré pouvoir imaginer une FPA. Ce résultat semble être en contradiction avec le fait que la plupart des mêmes entreprises ont indiqué satisfaire leurs besoins futurs en main d'œuvre qualifiée en recrutant du personnel qualifié et expérimenté sur le marché du travail. Cette contradiction apparente s'explique par le manque fréquent d'informations à l'égard de la FPA.

Dans les industries du textile et de l'habillement, 60 % des entreprises interviewées (11 sur 19) se sont montrées prêtes à opter pour la FPA en comparaison de trois quarts (12 sur 16) dans l'hôtellerie et la moitié (6 sur 13) dans les IMME.

Quant aux motifs de la disposition déclarée, les entreprises des IMME ont énoncé leur besoin en personnel qualifié et la responsabilité sociale. Dans les autres secteurs, il n'y avait pas de précisions. Il est cependant à supposer que dans l'hôtellerie et l'industrie de l'habillement, qui sont intensives en main d'œuvre et où les stagiaires se rentabilisent rapidement selon les estimations de ces entreprises (voir ci-dessous), l'intérêt potentiel à la FPA s'explique par l'attente de bénéfices rapides.

La disposition à offrir une FPA varie considérablement en fonction des différents types d'entreprise :

- Une tendance significative est que plus l'entreprise est *grande*, plus sa disposition à dispenser une FPA augmente.
- De même, il semble que les entreprises *exportatrices* sont plus disposées à la FPA que celles desservant le marché local.
- La disposition à la FPA a été plus accentuée parmi les entreprises *étrangères* que dans les entreprises marocaines. Toutefois, il faut souligner le nombre réduit des entreprises étrangères interviewées (6).
- Quant au *type de production* prédominant, il s'est avéré que les entreprises à production standardisée en masse semblaient être un peu plus ouvertes à la FPA que celles spécialisées en petites séries ou encore celles spécialisées sur la production de pièces individuelles.
- Dans l'hôtellerie et les industries du textile et de l'habillement, on a pu constater une étroite relation entre l'expérience déjà faite avec des stagiaires de la formation résidentielle et la future disposition à s'engager dans la FPA. Par contre dans les IMME, on n'a pas pu remarquer cette relation.

Tableau 10.3 : Disposition à dispenser dorénavant une formation initiale par secteur (en %)

10.3.2 Disposition à dispenser un apprentissage

Interrogés s'ils peuvent imaginer une formation par apprentissage type loi n° 12-00 dans leur entreprise, ce ne sont qu'à peu près 40 % des interlocuteurs (20 sur 47) qui ont répondu positivement. Les entreprises non disposées se sont souvent référées à leur besoin en main d'œuvre plus qualifiée (ouvriers qualifiés et techniciens).

On constate à nouveau des différences dans les trois secteurs étudiés. Alors que deux tiers des hôtels interviewés (10 sur 15) peuvent très bien envisager un apprentissage, dans le secteur du textile et de l'habillement à peine la moitié (9 sur 19) en est favorable, tandis que dans les IMME seulement une seule parmi les 13 entreprises interviewées a répondu positivement.

Ce résultat s'explique probablement par le fait que dans l'hôtellerie et - moins prononcé - dans les industries du textile et de l'habillement, il y a toujours un besoin en main d'œuvre peu qualifiée à côté du personnel plus qualifié.

Bien que l'apprentissage ait été conçu en premier lieu pour les petites entreprises artisanales, l'enquête a révélé, tout aussi comme pour la FPA, que plus l'entreprise est grande, plus sa disposition à dispenser un apprentissage semble augmenter. La disposition est plus marquée dans les moyennes entreprises textiles et de l'habillement ainsi que dans les hôtels à 4 étoiles que dans les petites entreprises et les hôtels à 1 - 3 étoiles.

Ce résultat un peu surprenant s'explique peut-être par le fait que les grandes entreprises disposent souvent d'une meilleure gestion du personnel de sorte qu'elles ont moins de difficultés à gérer différents modes de formation.

10.3.3 Raisons évoquées par les entreprises non disposées à la FPA

Le tableau 10.4 donne un aperçu des raisons évoquées par les entreprises non disposées à la FPA pour expliquer leur manque d'intérêt (plusieurs réponses ont été possibles).

Tableau 10.4 : Raisons évoquées par les entreprises non disposées à dispenser une FPA**Raisons inhérentes à l'entreprise***Raisons liées à l'aptitude de l'entreprise (19 indications)*

- pas de tuteurs (6)
- manque de temps pour l'encadrement (6)
- trop spécialisé (5), trop petit (hôtel) (1)
- difficile à organiser (transport) (1)

Raisons liées aux coûts directs ou indirects (7 indications)

- coûts de formation trop élevés (4)
- risque de voir partir le stagiaire à l'issue de la formation (3)

Autres (4 indications)

- pas d'intérêt (2)
- besoin immédiat en main d'œuvre qualifiée (1)
- entreprise au bord de la faillite (1)

Conditions macro-économiques

- développement défavorable du marché (1)

Défaillances du système de l'enseignement général

- pas de candidats appropriés (1)

Défaillances du système de la formation professionnelle

- manque de la filière désirée (2)
- machines désuètes dans les EFP (1)
- mauvaise expérience avec l'OFPPT (1)

Ce sont des raisons inhérentes à l'entreprise qui ont été citées le plus fréquemment, le manque d'aptitude étant la plus importante, suivie par des considérations de coûts. Plus rarement ont été évoquées des défaillances du système de la FPA, les conditions macro-économiques et des défaillances de l'enseignement général.¹⁸³

10.3.4 Après combien de temps un stagiaire deviendrait-il productif ?

Les réponses données à cette question confirment l'impression que le souci de coûts de formation trop élevés n'est pas (encore) un motif primordial pour les entreprises non disposées à la FPA (ta-

bleau 10.4). Presque toutes les entreprises ont estimé¹⁸⁴ qu'un stagiaire devient productif après 3 à 12 mois, et au plus tard après un an, c'est-à-dire, déjà pendant sa formation.

Cette estimation est plus optimiste que celle des entreprises avec expérience en FPA, ce qui signifie que les entreprises interviewées ont tendance à sous-estimer l'effort qui est nécessaire à la formation et particulièrement à l'encadrement pédagogique du stagiaire. Une raison supplémentaire peut être le fait que la majorité des entreprises sans expérience en FPA interviewées soient de petites entreprises dont la production (dans un pays comme le Maroc) est souvent moins complexe de sorte qu'une formation en entreprise est moins exigeante et moins coûteuse qu'une formation dans de grandes entreprises.

10.4 Aptitude des entreprises à dispenser une FPA

L'enquête n'avait pas pour but d'évaluer de manière objective l'aptitude des entreprises interviewées à dispenser une FPA. Par contre, on s'est limité à demander aux interlocuteurs de donner leur propre avis à ce sujet. A cet effet, on leur a posé plusieurs questions se rapportant aux critères d'aptitude définis dans la loi n° 36-96 (voir tableau 6.1). Ce qui est étonnant c'est que toutes les entreprises prêtes à dispenser une FPA s'y sont également estimées aptes.

- Quant au *métier* dans lequel elles offriraient une FPA, la majorité des entreprises a cité un métier reconnu, ce qui laisse supposer qu'elles sont informées sur les filières de formation existantes.
- Toutes les entreprises ont déclaré pouvoir désigner un *responsable de formation* au sein de leur entreprise et disposer du personnel qui pourrait assumer la fonction de *tuteur* pour l'encadrement du stagiaire.

183 Ce résultat semble contredire le constat que le niveau d'instruction de base est assez faible au Maroc (voir chapitre 2.3). Toutefois, ce problème indéniable ne se pose pas au niveau des stagiaires de la formation professionnelle puisqu'ils sont présélectionnés par les EFP.

184 Les estimations se sont basées sur les expériences acquises avec des stagiaires et lauréats de la formation résidentielle ainsi qu'avec des ouvriers formés sur le tas.

- De même, toutes les entreprises ont affirmé disposer de *l'équipement* ainsi que de *l'espace de formation* nécessaires pour la formation.
- La grande majorité des entreprises disposées à la FPA seraient prêtes à signer un *contrat de formation* avec les stagiaires, comme prévu dans la loi. Les deux entreprises qui n'y seraient pas prêtes préfèrent un contrat seulement avec l'EFP.
- L'octroi d'une *allocation* aux stagiaires ne semble pas poser de problèmes à la majorité des entreprises ; cependant, aucun montant n'a été indiqué. Alors que dans les industries du textile et de l'habillement et dans les IMME, toutes les entreprises interviewées se sont exprimées en faveur d'une rémunération, considérant qu'elle contribue à promouvoir la discipline des stagiaires, dans l'hôtellerie seulement la moitié a répondu positivement. Les hôtels qui refuseraient de verser une allocation ont évoqué leurs moyens budgétaires trop restreints. Cependant, le paiement d'une prime de fin de stage et la prise en charge des frais de transport, de nourriture et de tenue de travail ne leur poserait pas de problèmes. Ceci est d'autant plus étonnant que les stagiaires de la formation résidentielle qui effectuent un stage de vacances dans les hôtels sont toujours rémunérés. Quelques interlocuteurs ont même remarqué qu'une allocation minimum établie par la loi encouragerait l'engagement actif de l'entreprise d'accueil dans la formation, parce que les entreprises considéreraient la formation plutôt comme un investissement.
- Les entreprises ne voient aucune contrainte à *se coordonner avec les EFP*. Particulièrement les hôtels ont fait référence à leurs bonnes expériences de coordination concernant les stagiaires de la formation résidentielle. Quelques-uns ont toutefois exprimé leur souhait d'une meilleure communication avec les EFP.
- Toutes les entreprises interviewées seraient également prêtes à envoyer leurs tuteurs à des cours de *perfectionnement pédagogique*. Cependant, quelques-unes ont insisté à ce que de tels cours s'effectuent en dehors des heures

de travail, en l'occurrence le soir, le week-end ou pendant les périodes de travail moins intenses (basse saison pour les hôtels).

En somme, aucune des conditions d'aptitude établies dans la loi ne semble constituer un obstacle pour les entreprises qui peuvent imaginer une FPA. Ce résultat évidemment positif ne permet pourtant pas de conclure que l'élargissement de la FPA ne sera guère contraint par un manque d'aptitude des entreprises. Au contraire, il faut tenir compte de deux aspects (mis à part les limites de l'échantillon) :

- D'une part, il se peut que les interlocuteurs sous-estiment les conditions d'aptitude de la FPA, étant donné qu'elles n'ont pas encore d'expérience avec une formation systématique. Dans ce cas, il y aurait encore un besoin en information et sensibilisation.
- D'autre part, les conditions de l'aptitude de formation telles qu'elles ont été exprimées dans la loi et expliquées aux interlocuteurs, ont un caractère plutôt général. Ce qui importe donc, c'est leur application concrète dans la pratique. D'après les interlocuteurs de différents EFP contactés au cours de l'enquête, les conditions d'aptitude sont parfois appliquées plutôt d'une façon souple, d'une part pour ne pas effrayer les entreprises disposées à la FPA, et d'autre part parce que même les lauréats de la FPA qui n'ont pu acquérir toutes les compétences du programme de formation au sein de leur entreprise d'accueil, ont de bonnes chances sur le marché du travail.

11 **Appréciation des incitations accordées aux entreprises d'accueil et du rôle des associations professionnelles**

Ce chapitre résume les réponses de l'ensemble des entreprises interrogées, soit les entreprises *avec* et *sans* expérience en FPA, les questions ayant porté sur les aspects suivants :

- l'appréciation des incitations accordées aux entreprises accueillant des stagiaires en FPA,
- les propositions pour motiver des entreprises sans expérience en matière de FPA à participer à ce nouveau mode de formation,
- l'appréciation du rôle des associations professionnelles dans la formation professionnelle.

11.1 Appréciation des incitations accordées aux entreprises formatrices

Au cours de l'enquête, l'équipe a demandé aux entreprises une appréciation des onze mesures incitatives prévues par le gouvernement marocain en matière de formation professionnelle initiale et continue (tableau 11.1).

On leur a demandé d'indiquer si elles connaissaient les mesures et de donner leur avis sur chacune d'elles. Les questions ont été posées également aux entreprises sans expérience en FPA bien que celles-ci n'aient évidemment pas encore profité des incitations prévues pour la FPA. En vue de l'élargissement de la FPA à l'échelle nationale, il est pourtant intéressant de connaître aussi l'avis de ce groupe d'entreprises.

Le tableau 11.2 regroupe les réponses des entreprises avec et sans expérience en matière de FPA par rapport à leur connaissance des différentes

incitations. Quant à l'appréciation des incitations, il est intéressant de constater que les réponses des entreprises avec expérience en FPA n'ont pas différé significativement des réponses données par les entreprises sans expérience en FPA.

Incitations (1), (2) et (3) : incitations financières

La plupart des interlocuteurs ont été d'avis que la prise en charge par l'Etat de l'assurance des stagiaires contre les accidents de travail et les maladies professionnelles, leur non-assujettissement au régime de la CNSS et l'exonération de la TFP de leur allocation vont de soi, étant donné que les stagiaires sont considérés comme stagiaires et non pas comme salariés (jugements typiques : « c'est normal » ou « c'est la moindre des choses »).

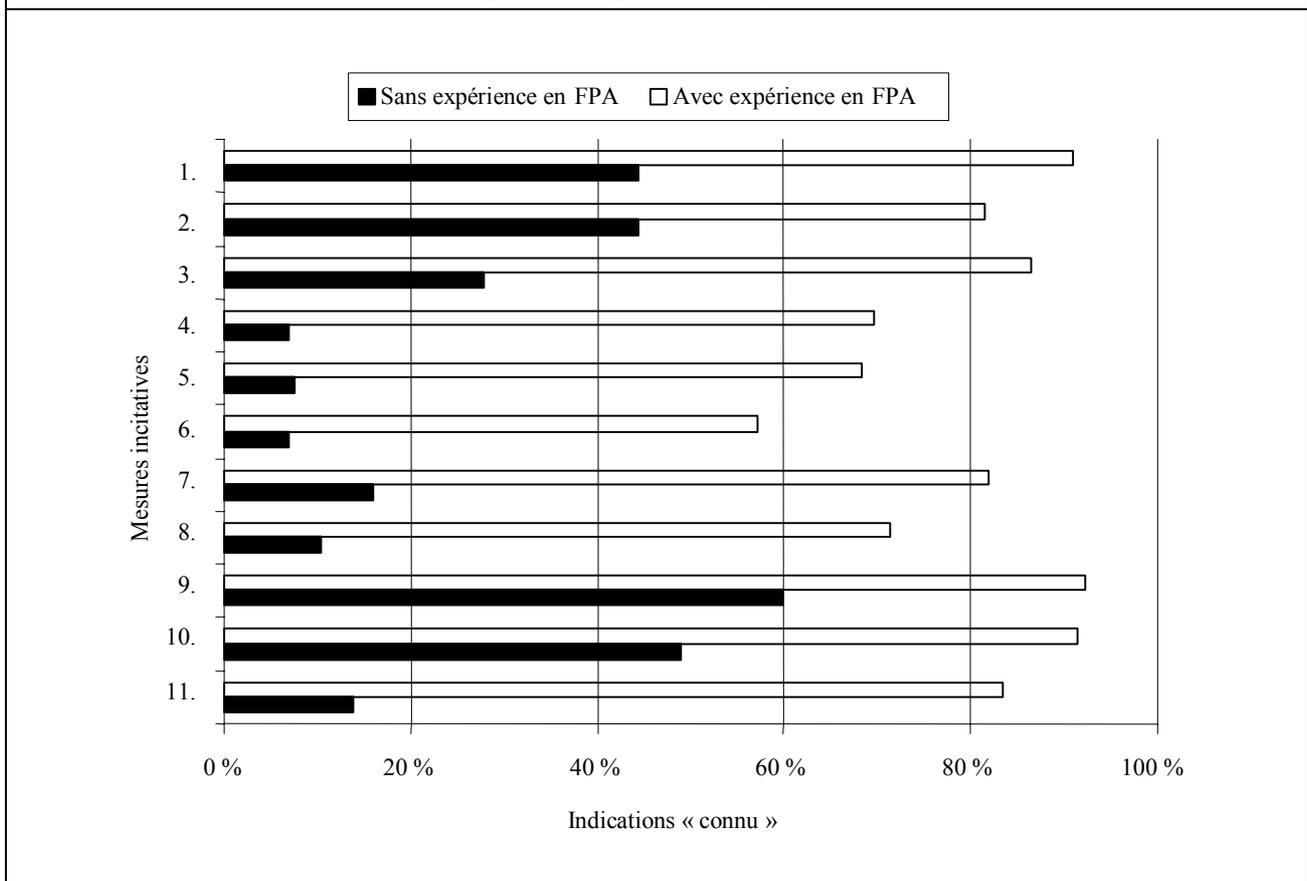
Incitations (4) et (5) : assistance technique

En revanche, les réactions à l'égard de la prise en charge des frais de formation des tuteurs salariés et de l'offre d'une assistance pédagogique aux entreprises d'accueil étaient très positives, surtout en ce qui concerne les entreprises ayant déjà de l'expérience en FPA (jugements fréquents : « bien », « important », « une vraie incitation »). Quelques-unes des entreprises interviewées ont déclaré que le remboursement des frais de formation ne leur convenait pas puisqu'elles avaient fait de mauvaises expériences avec les mécanismes de remboursement.

Tableau 11.1 : Mesures incitatives accordées aux entreprises formatrices

<ol style="list-style-type: none"> 1. Prise en charge par l'Etat de l'assurance des stagiaires contre les accidents de travail et les maladies professionnelles 2. Non-assujettissement des stagiaires au régime de la CNSS 3. Exonération de l'allocation octroyée au stagiaire de la TFP 4. Prise en charge des frais de formation des tuteurs salariés par l'Etat 5. Assistance pédagogique à l'entreprise par l'EFP pour l'encadrement des stagiaires 6. Au cas où le stagiaire résilierait le contrat de formation sans accord du chef d'entreprise après la période d'essai (trois mois), il est tenu de rembourser toutes les allocations octroyées. 7. L'engagement formel du stagiaire à travailler, après sa formation, dans l'entreprise d'accueil pour une période n'excédant pas trois ans au cas où le chef d'entreprise le souhaiterait. 8. Subvention de 200 Dh par mois par apprenti pour l'entreprise d'accueil 9. Programme action-emploi du CIOPE (formation subventionnée, indemnité d'encadrement) 10. Remboursement de 40 % à 70 % des frais de la formation continue à l'occasion des contrats spéciaux de formation (CSF) même au-delà de la TFP payée par l'entreprise 11. Groupements Interprofessionnels d'Aide au Conseil (GIAC) (diagnostics des besoins en personnel de l'entreprise, remboursement jusqu'à 80 % des frais de la formation continue)
--

Tableau 11.2 : Connaissance des incitations par les entreprises interrogées (en %)



Incitations (6) et (7) : clauses d'obligation et d'indemnité

La majorité des interlocuteurs ont considéré les deux clauses d'obligation et d'indemnité prévues dans les contrats de formation comme impraticables et, parfois, aussi comme indésirables, étant donné qu'ils préfèrent des stagiaires motivés. Même deux des trois entreprises sans expérience en FPA qui avaient auparavant exprimé leur souci de voir le stagiaire partir à l'issue de sa formation, se sont prononcées contre ces clauses.

Incitation (8) : subvention pour l'apprentissage

Les réponses concernant la subvention de 200 Dh par apprenti et par mois accordée aux entreprises d'artisanat offrant un apprentissage, ont varié. Cependant, la plupart des entreprises l'ont jugée inutile, et ce aussi en raison du montant considéré comme modeste.

Incitation (9) : Programme action-emploi (CIOPE)

A l'exception du secteur hôtelier, l'avis des interlocuteurs a été plutôt défavorable en raison des procédures administratives jugées trop compliquées, du manque de qualification de certains candidats et de l'emploi abusif de ce programme par quelques entreprises.

Incitations (10) et (11) : incitations pour la formation continue (CSF et GIAC)

Les plupart des entreprises interrogées ont déjà profité des contrats spéciaux de formation (CSF), les apprécient généralement malgré les procédures administratives nécessaires et le remboursement quelquefois trop tardif.

Les opinions à l'égard des GIAC (qui à présent n'existent pas dans le secteur hôtelier) ont différé.

Tout en étant généralement connus parmi les entreprises avec expérience en FPA, les GIAC sont très peu connus parmi les entreprises sans expérience en FPA. Dans les IMME, pas une seule des entreprises interviewées sans expérience en FPA a connu cette incitation. Le jugement des entreprises des IMME ayant de l'expérience en FPA a été plus positif envers les GIAC que celui des entreprises des industries du textile et de l'habillement.

11.2 Propositions pour développer la disposition des entreprises à s'engager dans la FPA

Quant à cet aspect, on a invité les interlocuteurs à s'exprimer librement et proposer des mesures qu'elles jugent appropriées pour inciter des entreprises à s'engager dans la FPA.

Information et sensibilisation

Tous les interlocuteurs *avec* et *sans* expérience en matière de FPA ont cité en premier lieu la nécessité d'informer les entreprises sur les caractéristiques de la FPA et de les sensibiliser par rapport aux exigences et aux bénéfices de ce nouveau mode de formation. Comme agents organisant l'information et la sensibilisation, ils ont proposé notamment les EFP, l'OFPPPT et les associations professionnelles.

Quelques entreprises, surtout dans les industries du textile et de l'habillement, ont remarqué qu'il faudra informer et sensibiliser non seulement les entreprises sans expérience en FPA mais également celles qui y participent déjà, étant donné que même dans cette catégorie il y aurait des entreprises qui ne se sont pas encore familiarisées avec tous les aspects de la FPA.

En outre, quelques interlocuteurs ont souligné qu'au-delà de l'information et de la sensibilisation à l'égard de la FPA, il faudrait même un « changement de mentalité » parmi beaucoup de chefs d'entreprise qui n'ont pas encore reconnu les défis de la mise à niveau et l'importance de stratégies d'adaptation.

Autres propositions des entreprises avec expérience en FPA

Les entreprises *avec* expérience en matière de FPA ont mentionné en second lieu l'assistance pédagogique, considérant le manque de tuteurs aptes à bien encadrer les stagiaires comme un des principaux goulots d'étranglement. Les hôteliers interviewés ont notamment réclamé des modifications du cadre juridique, p. ex. la réforme du code de travail. D'autres propositions ont porté sur la formation des formateurs (p. ex. des stages pratiques en entreprises), l'amélioration de l'enseignement général et l'allègement de l'administration de la formation professionnelle.

Autres propositions des entreprises sans expérience en FPA

Les entreprises *sans* expérience en FPA ont mentionné en second lieu des incitations fiscales. Cependant, en revendiquant une réduction des taxes et des charges de la CNSS, elles n'ont pas exprimé des idées très concrètes au sujet de la formation professionnelle.

Quelques entreprises des IMME ont souhaité un meilleur équipement des EFP correspondant aux technologies plus modernes pour que les stagiaires puissent mettre à jour leur savoir. Plusieurs entreprises textiles et de l'habillement ont souligné qu'il faut d'abord assurer un bon environnement macro-économique et augmenter les incitations aux investissements matériels pour que les entreprises investissent dans la formation.

D'autres entreprises du même secteur ont proposé également de rendre le système de formation professionnelle plus transparent par rapport aux différents modes de formation qui coexistent au Maroc.

Les hôteliers interrogés ont souhaité surtout une meilleure coordination avec les EFP et plus de cohérence entre les deux départements formateurs dans le secteur touristique, c'est-à-dire le Ministère du Tourisme et l'OFPPPT.

11.3 Appréciation du rôle des associations professionnelles dans la formation

Affiliation des entreprises interrogées à une association professionnelle

Presque tous les hôtels et toutes les entreprises des IMME *avec* expérience en FPA sont membres d'une association professionnelle.¹⁸⁵ Quant aux entreprises *sans* expérience en FPA, tous les hôtels interviewés sont membres d'une association professionnelle par rapport à seulement un tiers des entreprises dans les IMME. Cela signifierait, au moins pour le secteur hôtelier, un grand potentiel pour la sensibilisation des entreprises.

Attentes des associations professionnelles

Interrogées sur leurs attentes à l'égard du rôle des associations professionnelles dans la formation professionnelle, les interlocuteurs ont mentionné en premier lieu l'information et la sensibilisation des entreprises affiliées. En second lieu, ils souhaitent que les associations professionnelles assument davantage la fonction de médiateurs des intérêts des entreprises envers l'Etat.

Beaucoup d'interlocuteurs voudraient que les associations améliorent les prestations et services fournis aux affiliés, p. ex. qu'elles aident les entreprises moins structurées à analyser et articuler leurs besoins en qualification ainsi qu'à élaborer un programme de formation en entreprise.

Il faut signaler que de nombreuses entreprises interviewées, surtout de petites entreprises, se voient mal représentées par leurs associations de sorte qu'elles n'attendent pas beaucoup ou même plus rien d'elles.

¹⁸⁵ Pour les industries du textile et de l'habillement, on ne peut pas faire une déclaration sensée à cet égard car les entreprises dans l'échantillon ont été partiellement choisies en raison de leur adhésion ou non à l'AMITH. Les associations les plus citées dans les IMME sont la CGEM, la FIMME et l'AMICA alors que dans le secteur hôtelier, ce sont l'AIH, le GRIT et la FNIH. Plusieurs directeurs des ressources humaines dans les entreprises interviewées ont déclaré d'être membres de l'Association de Gestionnaires et Formateurs de Personnel (AGEF).

V *Systématisation des résultats de l'enquête et conclusions*

12 Systématisation des résultats de l'enquête à la lumière du cadre conceptuel

Ce chapitre a pour but de systématiser les résultats présentés dans les chapitres 8 à 11 à la lumière des réflexions théoriques et des expériences internationales résumées dans le chapitre 5.

12.1 Les facteurs *soutenant* la disposition des entreprises à participer à la FPA

En général, les entrepreneurs qui s'engagent dans la formation professionnelle sont motivés avant tout par des raisons inhérentes à leur entreprise. Cette disposition peut en plus être influencée par un sentiment de responsabilité sociale ou macro-économique ainsi que par des raisons inhérentes au système de la formation professionnelle.

Ces considérations se sont révélées valables pour une grande partie des entreprises interrogées. Le tableau 12.1 donne un aperçu des facteurs évoqués par les interlocuteurs pour expliquer leur disposition à offrir une FPA.

12.1.1 Raisons inhérentes à l'entreprise

Besoin en main d'œuvre qualifiée:

En principe, une entreprise s'engage dans la formation professionnelle initiale quand elle constate un besoin en main d'œuvre qualifiée auquel elle ne peut satisfaire à des frais plus bas, soit à travers le marché du travail, soit par d'autres formes de formation (formation sur le tas, stages offerts dans le cadre de la formation résidentielle, formation continue).

L'enquête a révélé que ces alternatives à une FPA, tout en étant choisies (à des degrés divers) par les entreprises, semblent ne pas être suffisantes pour satisfaire les besoins croissants en qualifications. A titre d'explication :

Raisons possibles :	Résultats de l'enquête :
Raisons inhérentes à l'entreprise (voir tableau 5.2)	<ul style="list-style-type: none"> – futur besoin en main d'œuvre qualifiée – les stagiaires sont considérés comme rentables déjà avant la fin de leur formation en entreprise – les lauréats de la FPA ont un meilleur savoir-faire par rapport aux lauréats de formation résidentielle – formation au-delà des propres besoins (rentabilité des stagiaires même avant la fin de leur formation ; possibilité de sélectionner les meilleurs lauréats pour l'embauche)
Responsabilité sociale ou macro-économique	<ul style="list-style-type: none"> – responsabilité envers les jeunes chômeurs – le besoin du secteur en main d'œuvre qualifiée
Raisons inhérentes au système de la formation professionnelle	<ul style="list-style-type: none"> – sélection des candidats par les EFP ; donc pas de coûts de recherche pour les entreprises intéressées par la FPA – demande des EFP aux entreprises de prendre des stagiaires en FPA

- Le recrutement de main d'œuvre qualifiée sur le marché du travail joue un rôle important pour les entreprises interviewées. Cependant, de nombreux interlocuteurs ont constaté un manque de personnel expérimenté sur le marché du travail, notamment en ce qui concerne le niveau de technicien.
- Quant à la formation sur le tas, la majorité des entreprises interrogées ne la considèrent plus comme un instrument approprié en vue du besoin en qualifications plus élevées dans le contexte de la mise à niveau.
- La formation résidentielle a été souvent décrite comme trop théorique. Pour cette raison, une légère majorité des entreprises interviewées préfèrent des lauréats de la FPA vu qu'ils ont plus d'expérience pratique et sont considérés comme opérationnels directement après l'embauchage.
- La formation continue, qui bénéficie d'incitations financières considérables, a été estimée même plus souvent que la formation initiale par les entreprises interviewées sans qu'elle ait été considérée comme suffisante pour satisfaire à leur besoin en qualifications.

Coûts et bénéfices de la formation

Un résultat remarquable de l'enquête concerne l'appréciation des coûts et bénéfices de la FPA. Selon la plupart des interlocuteurs, les stagiaires

deviennent déjà rentables au cours de leur formation ce qui signifie que les bénéfices directs dépassent les coûts déjà pendant la formation.

Bien que cette estimation donnée par les interlocuteurs ne soit pas basée sur une analyse précise, elle correspond aux résultats préliminaires d'un sondage empirique à l'égard des coûts et avantages de la FPA en entreprise effectué à la demande de l'UGEFA en novembre 2000 dans trois secteurs (IMME, confection et hôtellerie).¹⁸⁶

Si ce résultat est confirmée par des analyses rigoureuses, il constitue un argument important afin de convaincre les entreprises des avantages de la FPA. Il faut toutefois prendre en considération que le bilan apparemment positif des bénéfices directs et des coûts de la FPA déjà au cours de la formation est dû entre autres au niveau relativement bas des indemnités versées aux stagiaires, à la prise en charge des cotisations sociales par l'Etat et au fait que les stagiaires ne soient pas assujettis à la CNSS. Dans l'hôtellerie, la majorité des établissements interrogés ne paient même pas d'allocations aux stagiaires.

Au cas où la rémunération des stagiaires deviendrait obligatoire ou que les coûts de la formation augmenteraient pour d'autres raisons (p. ex. une

¹⁸⁶ MEFPDSS / DFP / UGEFA (2001), p. 43.

meilleure qualité de la formation en entreprise) il est bien possible que les coûts ne s'amortissent qu'après la fin de la formation (pourvu que le lauréat reste dans l'entreprise d'accueil pour un certain temps) ou que le bilan des coûts et bénéfices ne devienne que positif si l'on inclue les bénéfices indirects de la formation en entreprise. Pour éviter que la disposition des entreprises à offrir une FPA diminue dans ce cas-là, il faudrait reconsidérer les incitations financières (voir chapitre 13.4.2)

12.1.2 Responsabilité sociale et macro-économique

L'enquête a révélé que deux tiers des entreprises avec expérience en matière de FPA (à l'exception du secteur du textile et de l'habillement) sont disposées à former au-delà de leurs propres besoins (chapitre 9.3.3). D'une part, cette formation excédentaire est motivée par des raisons inhérentes à l'entreprise parce qu'elle leur procure une main d'œuvre bon marché devenant rentable déjà pendant la formation et leur permet en plus de sélectionner et d'embaucher les meilleurs lauréats.

D'autre part, plusieurs entreprises ont expliqué la formation excédentaire également par leur responsabilité civique envers les jeunes chômeurs et par l'argument qu'elle fournit des lauréats au marché du travail, arrangeant ainsi les entreprises qui ne sont pas disposées ou aptes à offrir une formation tout en cherchant de la main d'œuvre qualifiée. C'est notamment dans l'hôtellerie que les lauréats de la FPA, selon les interlocuteurs, ont de bonnes chances de trouver un travail dans d'autres hôtels ou même dans un autre secteur quand leurs entreprises d'accueil ne les gardent pas.

12.1.3 Raisons inhérentes au système de la formation professionnelle

La recherche et la sélection des stagiaires en FPA ne causent pas de coûts pour les entreprises car ce sont en général les EFP qui choisissent les candidats et les proposent aux entreprises. La plupart des entreprises interviewées en sont satisfaites et

ne souhaitent pas être impliquées dans la sélection des stagiaires.

Quelques entreprises ont affirmé n'avoir accepté des stagiaires que sur la demande des EFP auxquels il incombe de trouver des entreprises prêtes et aptes à former en FPA. Le placement des stagiaires par les EFP pourrait conduire à ce que l'objectif de trouver assez de places de formation en entreprise se heurte à l'objectif d'assurer une bonne qualité de la formation en ne sélectionnant que des entreprises d'accueil qui garantissent un bon encadrement des stagiaires.

12.2 Les facteurs freinant la disposition des entreprises à participer à la FPA

Le tableau 12.2 donne un aperçu des facteurs évoqués par les interlocuteurs pour expliquer pourquoi elles ne sont pas disposées à offrir une FPA.

12.2.1 Raisons inhérentes à l'entreprise

Suivant l'argumentation du chapitre 5, les entreprises renoncent à la formation initiale quand

- elles ne s'y considèrent pas comme aptes,
- elles ne sont pas conscientes des bénéfices indirects de la formation,
- elles jugent trop élevé le risque de voir partir le stagiaire à l'issue de sa formation,
- elles arrivent à satisfaire leur besoin en main d'œuvre qualifiée à frais plus réduits (à travers le marché du travail ou d'autres modes de formation).

Environ un tiers des entreprises interviewées sans expérience en FPA ont déclaré ne pas être disposées à s'y engager, évoquant comme argument principal leur manque d'aptitude qu'elles ont imputé au manque de tuteurs qualifiés et de temps pour un bon encadrement des stagiaires ou au fait d'être trop spécialisées pour transmettre toutes les compétences prévues dans le programme de formation (voir aussi le chapitre 12.3).

Raisons possibles :	Résultats de l'enquête :
Raisons inhérentes à l'entreprise	Manque d'aptitude en raison <ul style="list-style-type: none"> – du manque de tuteurs qualifiés – du manque de temps pour un bon encadrement des stagiaires – du fait que l'entreprise soit trop spécialisée
Conditions macro-économiques défavorables et distorsions des structures d'incitation sur le marché du travail	– code de travail trop inflexible
Raisons inhérentes au système de la formation professionnelle et de l'enseignement général	– manque d'informations sur la FPA – équipement insuffisant des EFP

L'argument du manque de conscience par rapport aux bénéfices indirects de la formation n'a pas joué un rôle primordial en tant qu'argument des entreprises non disposées, car même ce groupe estime que les bénéfices directs de la formation dépassent ses coûts au cours de la formation.

Il est intéressant de constater que le risque de voir partir le lauréat à l'issue de sa formation n'a été indiqué que rarement par les entreprises non disposées, et ce en dépit du fait que les interlocuteurs ne soient pas encore renseignés de la clause d'obligation et d'indemnité correspondante prévue par la loi n° 36-96.

Quant aux entreprises qui ont affirmé pouvoir satisfaire leurs besoins en qualifications à travers le marché du travail, la FPA pourrait quand même devenir une option vu que dans les années à venir, les exigences en matière de compétitivité augmenteront de sorte que la demande en main d'œuvre qualifiée s'accroîtra et ne pourra éventuellement être satisfaite que par une formation en entreprise.

12.2.2 Conditions macro-économiques défavorables et distorsions des structures d'incitation sur le marché du travail

Des conditions macro-économiques défavorables ou bien des distorsions des structures d'incitation sur le marché du travail représentent d'autres facteurs qui peuvent empêcher les entreprises à s'engager dans la FPA.

Conjoncture défavorable

Des conditions macro-économiques défavorables n'ont été mentionnées qu'une seule fois comme facteur freinant (tableau 10.4) ce qui est très surprenant vu que beaucoup d'entreprises textiles et de l'habillement se sont plaintes ces dernières années de l'environnement économique défavorable. Cependant, plusieurs interlocuteurs ont souligné qu'un bon environnement macro-économique est primordial pour l'élargissement de la FPA.

Distorsions des structures d'incitation sur le marché du travail

De nombreuses d'entreprises interviewées se sont plaintes du code de travail qu'ils considèrent comme périmé et qui, d'après eux, les empêche de changer plus facilement leur effectif et d'accueillir des stagiaires. C'est en partie en raison du code de travail que le taux de fluctuation des salariés entre les entreprises est en général assez faible.

12.2.3 Insuffisances du système de la formation professionnelle et de l'enseignement général

Manque d'implication des entreprises aux décisions

Presqu'aucune entreprise non disposée à la FPA n'a mentionné comme argument le manque d'implication aux décisions en matière de formation professionnelle. L'enquête a toutefois révélé un

manque considérable d'informations à l'égard de la FPA, y compris les possibilités d'association des entreprises aux décisions prévues pour la mise en œuvre de la FPA, telles que leur représentation dans les comités techniques de suivi ou leur participation au découpage des programmes de formation.

Deux entreprises dans les IMME ont réclamé le manque d'une filière 'câbleur' et l'équipement insuffisant des EFP.

Manque de candidats appropriés à la formation

Les entreprises non disposées à la FPA ne se sont pas référées à un manque de candidats appropriés, étant donné que la demande de places de formation dépasse largement l'offre de sorte que les EFP peuvent choisir les meilleurs candidats. Cependant, plusieurs interlocuteurs ont souhaité des candidats ayant une meilleure base de connaissances relevant de l'enseignement général. Cet aspect pourra devenir plus important au cours de l'élargissement de la FPA.

12.3 L'aptitude des entreprises à offrir une FPA

Comme déjà mentionné, le manque d'aptitude s'est révélé comme le facteur le plus important qui freine la disposition des entreprises à offrir une FPA, en particulier le manque de tuteurs qualifiés et de temps pour l'encadrement ainsi que la spécialisation trop élevée de l'entreprise.

Un autre élément concernant l'aptitude, c'est-à-dire l'organisation systématique de la formation en alternance avec l'EFP ne pose apparemment pas de problèmes pour la grande majorité des entreprises ; elles ont en général affirmé être d'accord avec le rythme d'alternance (un mois en entreprise suivant un mois dans l'EFP).

Qualification des tuteurs

Selon les interlocuteurs, les personnes chargées de l'encadrement des jeunes à former dans le cadre des différents modes de formation en entreprise

n'ont souvent aucune formation pédagogique. Le succès durable de la formation ne peut être assuré que si l'on réussit à transmettre aux stagiaires, de manière adéquate, les connaissances professionnelles requises et à les motiver.

C'est pourquoi la promotion de la qualification pédagogique des tuteurs est indispensable pour assurer la qualité de la formation. La grande majorité des entreprises ont consenti à des cours de perfectionnement pédagogique pour leurs tuteurs, certaines souhaitant que ces cours aient lieu le soir ou pendant le week-end.

Contenu de la formation et spécialisation des entreprises

Un tiers des entreprises avec expérience en matière de FPA a admis qu'elles n'étaient pas en mesure, en raison de leur spécialisation trop élevée, de transmettre aux stagiaires toutes les connaissances et compétences du métier prévues dans le programme de formation.

Pour compenser ce défaut, quelques EFP offrent des cours supplémentaires alors que d'autres essaient de placer les stagiaires dans une autre entreprise d'accueil plus apte à leur transmettre les compétences requises. Même si cela n'est pas possible, il y a des EFP qui délivrent aux stagiaires concernés parfois le diplôme en considérant qu'ils ont malgré leur qualification limitée de bonnes chances sur le marché du travail.

Selon les interlocuteurs, il n'existe pas encore de formation conjointe dans tous les cas où des entreprises trop spécialisées participent à la FPA.

12.4 Différenciation de la disposition et de l'aptitude des entreprises à offrir une FPA selon le type d'entreprise

Suivant les hypothèses de travail présentées dans le tableau 5.3, on peut supposer que la disposition et l'aptitude à offrir une FPA soient particulièrement élevées dans les grandes entreprises, celles qui fabriquent en petites séries ou par pièce, qui utilisent une technologie avancée, qui sont orien-

tées vers les marchés internationaux ou qui sont de capital majoritairement étranger.

L'hypothèse par rapport à la taille s'est clairement confirmée. Lors de l'enquête, on a pu constater que plus l'entreprise est grande plus la disposition et l'aptitude à offrir une FPA en entreprise augmentent. C'est déjà en examinant l'échantillon de l'enquête qu'on peut remarquer qu'il a été difficile de trouver de grandes entreprises sans expérience en matière de FPA.

Concernant le type de production, les résultats ne confirment pas l'hypothèse : les entreprises de production en masse semblent être plus disposées que les entreprises qui produisent des petites séries ou des pièces individuelles. L'explication est que les entreprises de production en masse interviewées ont en général été de grandes entreprises qui, quant à elles, au Maroc sont souvent mieux structurées que les petites entreprises. Ceci signifie qu'au moins dans l'échantillon de cette enquête, mais peut-être aussi au niveau de l'industrie en général dans un pays comme le Maroc, le facteur de la taille de l'entreprise a apparemment une influence plus grande que le type de production en ce qui concerne la disposition et l'aptitude à former.

L'hypothèse à l'égard du débouché de la production a été également confirmée. La grande majorité des entreprises exportatrices ont déclaré être disposées à offrir une FPA. En revanche, parmi les entreprises orientées vers le marché local ce n'est que la moitié qui a répondu de la même manière.

Il n'est pas possible de tirer des conclusions par rapport aux deux critères supplémentaires, c'est-à-dire la technologie employée et le régime du capital étant donné que les données empiriques sont trop faibles.

Les résultats précédents permettent d'identifier des groupes cibles prioritaires pour la sensibilisation des entreprises en vue de l'élargissement de la FPA. Cet aspect stratégique est abordé dans le prochain chapitre.

13 Conclusions et recommandations

Les conclusions et recommandations suivantes porteront essentiellement sur la FPA et n'aborderont l'apprentissage que brièvement (chapitre 13.1).

Quant à la FPA, il s'agit d'abord de mettre en relief le double défi – qualitatif et quantitatif – que constitue son élargissement souhaité à l'échelle nationale (chapitre 13.2). Ensuite seront présentées les conclusions et recommandations quant aux aspects qualitatifs (chapitre 13.3) et quantitatifs (chapitre 13.4.) de cet élargissement. Le chapitre termine par une ébauche des avantages et inconvénients de deux stratégies différentes résultant de la décision d'adopter dorénavant une approche qualitative ou bien quantitative et indiquera plusieurs possibilités de lier les deux stratégies (chapitre 13.5).

Tout en s'adressant aux parties concernées marocaines, les conclusions et recommandations présentent aussi de l'intérêt pour la coopération allemande au développement, notamment la GTZ qui appuie l'élargissement de la FPA par deux projets:

- Le premier (*Stratégie de diffusion de la formation en alternance à l'échelle nationale*) a commencé le 15 novembre 1998 et sera prolongé, la programmation de la seconde étape ayant eu lieu récemment.
- Le deuxième projet (*Démarche intégrée de formation en entreprise*) constitue un nouvel engagement décidé lors des négociations intergouvernementales de 2000 et dont le plan d'opérations est en élaboration.
- En outre, les résultats touchent aussi le projet de coopération technique maroco-allemande *Appui à la compétitivité de l'économie marocaine* puisque le cadre de référence commun est la mise à niveau.

13.1 Deux remarques concernant l'apprentissage type loi n° 12-00

Vu le fait que l'apprentissage type loi n° 12-00 est très peu connu parmi les entreprises des trois sec-

teurs considérés dans cette étude, l'équipe de l'IAD se limitera à deux remarques qui lui semblent néanmoins justifiées:

- Bien que l'apprentissage s'adresse surtout aux petites et moyennes entreprises et à celles de l'artisanat, l'enquête a toutefois montré que les moyennes et grandes entreprises des industries du textile et de l'habillement et du secteur hôtelier semblent bien disposées à une telle formation. Peut-être faudrait-il réfléchir sur la possibilité d'impliquer aussi ces mêmes entreprises dans la mise en œuvre de l'apprentissage afin d'atteindre plus facilement le nombre d'apprentis envisagé.
- L'enquête montre d'ailleurs que les entrepreneurs interviewés ne comptent pas substituer la FPA par l'apprentissage (et vice versa) parce qu'ils semblent conscients du fait que ces deux modes de formation visent des niveaux de qualification différents et ne peuvent que répondre différemment à leurs exigences en main d'œuvre qualifiée.

13.2 L'élargissement de la FPA à l'échelle nationale : un double défi

Après des efforts impressionnants faits dès le début des années 1990 pour développer, mettre à l'épreuve et instituer au niveau légal la FPA comme nouveau mode de formation professionnelle, le Maroc en possède aujourd'hui un acquis précieux qui constitue un point de départ excellent pour son élargissement souhaité.

Les expériences existant aujourd'hui en matière de FPA et les défis de la mise à niveau qui s'accroîtront encore dans les prochaines années avec l'ouverture croissante du marché marocain et auxquels la FPA devra répondre comme un des éléments stratégiques du Programme de Mise à Niveau, justifient la décision de généraliser la FPA à l'échelle nationale.

Ce projet constitue un défi pour tous les acteurs intervenant dans la formation professionnelle, notamment les entreprises qui sont un acteur assez nouveau dans ce domaine. Leur implication dans

la FPA est normalement considérée comme le point fort de ce mode de formation parce qu'elle permet aux stagiaires d'acquérir un meilleur savoir pratique et de se familiariser plus rapidement avec le milieu professionnel qu'une formation largement scolarisée. Toutefois, l'implication des entreprises dans la FPA présuppose leur disposition à offrir une telle formation ainsi que leur aptitude à encadrer correctement les stagiaires et à leur transmettre toutes les compétences prévues dans les programmes de formation.

Par conséquent, la *disposition* et l'*aptitude* des entreprises à s'engager dans la FPA sont capitales. Tout en étant liés entre eux, ces deux aspects ont en même temps un rapport tendu. La disposition à dispenser une FPA dépend certainement de l'aptitude correspondante, mais aussi des critères d'aptitude : plus ils sont exigeants, plus il est difficile de trouver des entreprises qui les remplissent.

En effet, ces dernières années, on a réussi à impliquer dans la FPA un nombre d'entreprises tout à fait remarquable de sorte que l'objectif fixé par rapport au nombre de stagiaires en FPA en 2004/2005 a déjà été atteint en grande partie grâce aux efforts de tous les acteurs concernés. En même temps, il s'est avéré – et la présente étude l'a confirmé – qu'il y a toujours certaines défaillances qualitatives dans la mise en œuvre de la FPA.

Bien que ce constat ne soit guère surprenant si on accepte que le développement d'un nouveau mode de formation passe nécessairement par une phase d'expérimentation, il met en relief le double défi de l'élargissement souhaitée de la FPA : d'une part, il s'agira d'en convaincre le maximum possible d'entreprises ce qui demande de faire appel à leur disposition à s'y engager ; d'autre part, il faudra bien établir la FPA en tant que formation polyvalente et de qualité, ce qui exige des efforts systématiques pour développer l'aptitude des entreprises à atteindre ce niveau de qualité.

Ainsi, le gouvernement marocain fait face à un choix stratégique entre une approche plutôt qualitative visant à consolider et améliorer l'acquis en matière de FPA et assurer sa qualité à l'avenir, et une approche plutôt quantitative visant à augmen-

ter aussi rapidement que possible le nombre d'entreprises impliquées. Chacune de ces deux approches a ses avantages et inconvénients dont il faut bien se rendre compte avant de réfléchir sur des possibilités de lier les deux options.

13.3 Les aspects qualitatifs de l'élargissement de la FPA (*l'aptitude à la FPA*)

Bien que l'enquête ait montré que la disposition des entreprises à s'engager dans la FPA semble élevée, elle paraît fréquemment freinée par le manque d'aptitude correspondante. En même temps, il y a des entreprises qui dispensent une FPA sans être ni pleinement conscientes de leurs obligations à cet égard ni toujours aptes à assurer un encadrement adéquat des stagiaires. En outre, plusieurs EFP participant à la FPA ne se sont pas encore suffisamment adaptés aux besoins de la formation alternée. Les sections suivantes traitent de ces aspects.

13.3.1 Améliorer l'aptitude des entreprises à dispenser une FPA

Pour améliorer l'aptitude des entreprises à dispenser une FPA, il faudra remédier à trois problèmes : (i) la sensibilisation insuffisante des chefs d'entreprise par rapport au concept de la FPA, (ii) la qualification insuffisante de beaucoup de tuteurs et (iii) la spécialisation parfois trop forte des entreprises participantes.

(Re)sensibiliser les chefs d'entreprise à l'égard des exigences, coûts et bénéfices de la FPA

Il n'est pas surprenant qu'une grande partie des entreprises *sans* expérience en matière de FPA ne semblent pas suffisamment sensibilisées vis-à-vis des éléments essentiels de la FPA tels que :

- la formation complète dans un métier ou une profession reconnu,
- la mise en œuvre systématique de la formation,

- le statut des stagiaires qui ne sont pas des visiteurs de l'entreprise mais des apprenants,
- la conclusion d'un contrat entre le chef de l'entreprise d'accueil et le stagiaire définissant les droits et obligations des deux parties,
- les bénéfices indirects de la formation qui ne se font ressentir qu'à moyen terme.

Les chapitres précédents ont néanmoins démontré qu'il y a aussi des entreprises déjà engagées dans la FPA qui n'en semblent pas suffisamment sensibilisées non plus. Quelques chefs d'entreprise ont même admis être peu renseignés du concept de la FPA et ont affirmé n'avoir accepté des stagiaires de la FPA qu'à la demande des EFP. Donc eux aussi devraient être (re)sensibilisés.

Améliorer la qualification pédagogique des tuteurs : la clé d'un bon encadrement des stagiaires au sein des entreprises

Selon les interlocuteurs, les personnes chargées jusqu'à présent de la formation en entreprise n'ont souvent ni le temps pour assurer l'encadrement correct des stagiaires ni la qualification pédagogique requise. Pour cette raison il faudra :

- Assurer que l'entreprise ne délègue pas seulement la responsabilité de l'encadrement au tuteur mais lui accorde aussi le temps nécessaire pour qu'il puisse vraiment assumer cette fonction. Pour y arriver, il faudrait décharger le tuteur au moins d'une partie de ses autres tâches. Il est évident qu'une telle décision ne dépend pas seulement de la bonne volonté de l'entreprise, mais lui occasionne aussi des frais supplémentaires qu'il faudra prendre en considération (chapitre 13.4.2.b).
- Promouvoir la qualification pédagogique des tuteurs par des actions de formation continue. Pour l'instant, le CRFTF et d'autres institutions offrent des cours de perfectionnement pédagogique, mais une partie des entreprises ne semble pas les connaître ou n'y montre pas encore beaucoup d'intérêt. Ceci est d'autant plus étonnant que les cours de perfectionnement pédagogique sont gratuits ou remboursables, et s'explique par le fait que les entre-

prises hésitent à y envoyer leur personnel pendant les heures de travail. Il faudrait donc coordonner encore plus les heures de ces cours avec les entreprises intéressées.

- En plus, on pourrait envisager d'envoyer davantage les formateurs d'un EFP dans les entreprises d'accueil pour y assister les tuteurs en matière de pédagogie professionnelle. Une telle approche aurait plusieurs avantages pour les deux parties. (i) Les tuteurs pourraient être formés sur place, ce qui leur épargnerait de se déplacer à un autre lieu et réduirait les coûts pour les entreprises. (ii) La formation des tuteurs par les formateurs avec lesquels ils travaillent habituellement faciliterait la coordination et contribuerait à créer des liens plus étroits entre l'EFP et l'entreprise. (iii) Les formateurs s'approcheraient plus facilement de la réalité des entreprises de sorte qu'ils pourraient mieux adapter l'enseignement théorique aux exigences de la vie professionnelle.
- Valoriser la fonction de tuteur par l'octroi d'un certificat aux tuteurs ayant acquis un savoir pédagogique à travers des cours de perfectionnement.

Trouver des réponses à la trop grande spécialisation de certaines entreprises

Bien que la majorité des entreprises interviewées ignorent le problème d'une trop grande spécialisation, ce point de vue ne semble pas être partagé par les EFP contactés. Quoiqu'il en soit en réalité, ce problème se posera certainement au moment où l'on souhaitera intégrer plus de petites et moyennes entreprises dans la mise en œuvre de la FPA. Il y a trois possibilités d'y réagir :

- Compenser le manque de polyvalence des stagiaires concernés par une formation supplémentaire dans les EFP.
- Organiser une formation conjointe entre plusieurs entreprises afin de permettre aux stagiaires concernés d'acquies toutes les compétences prévues dans le programme de formation. Ce sont en premier lieu les EFP qui devraient organiser la formation conjointe et mettre les entreprises participantes en contact (voir à titre d'exemple le tableau 13.1 qui présente l'approche adoptée à cet égard par l'Institut des Formations du Textile).
- Ne pas accepter des entreprises trop spécialisées qui ne sont pas en mesure d'assurer au stagiaire l'acquisition de l'ensemble des compétences prévues dans le programme de formation. Tout en assurant la polyvalence de la formation, cette décision limiterait certainement le nombre des entreprises considérées comme aptes à la FPA.

La formation conjointe est sans doute l'option la plus intéressante parce qu'elle permet de dispenser la formation pratique dans le milieu professionnel. Toutefois, l'expérience d'autres pays, y compris l'Allemagne, démontre qu'il n'est pas toujours facile de trouver des entreprises disposées à participer à une telle formation et de coordonner leurs différents apports.

Si en pratique la formation conjointe se révèle très difficile, il faudra repenser la décision prise par rapport à la stratégie à poursuivre (qualitative ou quantitative) car sans formation conjointe la polyvalence de la formation ne peut être assurée que par une formation supplémentaire au sein des EFP ou bien par l'exclusion des entreprises trop spécialisées. L'alternative serait d'abandonner

Tableau 13.1 : Formation conjointe : le modèle de l'Institut des Formations du Textile (IFT)

Il y a trois ans, l'IFT a introduit la FPA type loi n° 36-96 dans deux de ses quatre filières en tenant compte des particularités du secteur textile : tandis que dans la filière *tissage* la formation pratique est dispensée par une seule entreprise, dans celle de la *filature* la formation pratique se déroule dans plusieurs entreprises.

Ce modèle s'explique par la spécialisation très élevée des entreprises de filature de sorte qu'une seule entreprise n'est guère en mesure de transmettre toutes les compétences. C'est pourquoi l'IFT engage plusieurs entreprises pour la formation pratique d'un stagiaire, la formation durant six mois dans chaque entreprise participante. De cette façon, le stagiaire passe par jusqu'à quatre entreprises différentes, un contrat de formation étant conclu avec chacune d'elles.

Source : Informations fournies par l'IFT, Casablanca

cialisées. L'alternative serait d'abandonner l'objectif d'une formation polyvalente et d'accepter aussi une formation qui ne couvre qu'une partie des compétences définies dans les programmes de formation.

13.3.2 L'autre acteur : les EFP

Sélection des entreprises d'accueil

Ce sont les EFP qui jouent le rôle prépondérant dans la sélection des entreprises d'accueil. Certains EFP semblent accepter encore trop souvent des entreprises qui ne remplissent pas suffisamment toutes les conditions d'aptitude, p. ex. des entreprises qui ne sont pas aptes à transmettre aux stagiaires en FPA toutes les compétences prévues dans les programmes de formation.

A l'avenir, il faudrait mieux veiller à ce que les entreprises sélectionnées remplissent les conditions d'aptitude. Quant aux entreprises très spécialisées, l'alternative serait, comme déjà mentionné, d'organiser la formation pratique dès le début sous forme d'une formation conjointe entre plusieurs entreprises ou bien une formation supplémentaire de quelques semaines au sein de l'EFP ou dans une autre entreprise apte et disposée.

Le rôle capital des formateurs

Suivant l'avis de plusieurs interlocuteurs, une partie des formateurs ne connaît pas suffisamment la réalité des entreprises, problème auquel on pourrait remédier en organisant des stages en entreprise pour les formateurs.

Le manque d'un suivi régulier des stagiaires par les EFP pendant la formation en entreprise est un autre point qui a suscité la critique. Pour assurer un bon suivi, il faut d'abord donner aux formateurs le temps nécessaire à cet effet, ce qui pourrait exiger une réduction du nombre des stagiaires par formateur. En principe, chaque formateur devrait se rendre au moins une fois par période de stage à l'entreprise d'accueil. En outre, il est indispensable de leur rembourser les frais relatifs au suivi des stagiaires dans les entreprises et de

prendre en charge leur assurance pendant les déplacements.

Accorder une plus grande autonomie de décisions aux EFP

Pour faciliter le rapprochement entre les entreprises et les EFP, il paraît important de poursuivre la politique d'autonomisation des EFP déjà entamée afin de mieux intégrer les entreprises dans la prise de décisions concernant la formation et de mieux répondre à leurs besoins en matière de FPA. Il faudrait donc créer des comités techniques de suivi (CTS) dans tous les EFP et accorder aux CTS déjà opérationnels un plus grand pouvoir décisionnel concernant l'organisation et le contenu de la formation.

13.3.3 Mieux coordonner les EFP et les entreprises d'accueil

Adaptation des programmes de formation aux exigences de la FPA

L'enquête a montré qu'au moins dans l'hôtellerie et dans les industries du textile et de l'habillement, les programmes de formation ne répondent souvent pas aux exigences des entreprises. Ce constat n'est guère surprenant si l'on considère que les programmes de formation ont été conçus dans le cadre de la formation résidentielle et ne correspondent donc pas nécessairement aux exigences de la FPA. Cela va de soi qu'un programme de formation mieux adapté aux besoins des entreprises leur poserait moins de problèmes dans sa mise en œuvre et contribuerait à un meilleur encadrement des stagiaires.

Sélection des stagiaires

La plupart des interlocuteurs se sont montrés contents de la sélection des stagiaires par les EFP, ce qui semble tout à fait raisonnable si l'on considère le fait que ce mode de sélection n'engendre pratiquement pas de coûts pour les entreprises. Cependant, il y avait quelques entreprises qui auraient préféré être impliquées dans la sélection des stagiaires. Pour y répondre on pourrait envisager de

laisser les CTS développer leurs propres mécanismes de sélection afin d'assurer un mode de sélection qui convienne mieux aux entreprises engagées.

13.3.4 Conditions cadres

Rendre le système de la formation professionnelle plus transparent

Bien que la loi n° 36-96 donne une définition de la FPA assez claire, il y a, paraît-il, des différences parmi les différents départements formateurs. Même si chacun d'eux a trouvé une formule de FPA qui répond à ses exigences particulières, il reste toutefois à constater que dans les secteurs où plusieurs départements formateurs interviennent, les entreprises ne savent pas toujours bien distinguer entre les différents programmes et modes de déroulement de la FPA.

Pour y remédier il faudrait augmenter la transparence du système à travers des campagnes d'information bien ciblées aux entreprises ou bien déterminer quels sont les programmes de formation qui remplissent les conditions de la loi n° 36-96 et quels sont ceux qui n'y correspondent plus.

La question de la rémunération des stagiaires en FPA

Bien que la grande majorité des entreprises interviewées versent une allocation aux stagiaires en FPA, on en ignore le montant exact, abstraction faite des entreprises coopérant avec l'ISTA-IE qui ont déclaré payer 50 % du SMIG pendant la première année et 75 % du SMIG pendant la deuxième année de formation.

Selon plusieurs EFP, l'allocation versée par certaines entreprises ne couvre même pas les frais de déplacement des stagiaires, ce qui pourrait expliquer pourquoi beaucoup de stagiaires semblent devenir déjà rentables pour les entreprises d'accueil au cours de leur formation.

Il est bien possible qu'une rémunération des stagiaires très modeste ou même symbolique rédui-

sant les coûts de formation contribue à ce que les chefs d'entreprise concernés ne se sentent pas responsables de la formation alternée au sein de leurs entreprises. Si l'on envisageait par conséquent une rémunération minimum et plus élevée par rapport à celle versée actuellement par certaines entreprises, on pourrait s'attendre à ce que les chefs d'entreprise se responsabilisent davantage pour la formation de leurs stagiaires afin de récupérer les coûts plus élevés. D'autre part, il est bien possible qu'une partie des entreprises ne poursuive plus la FPA en raison d'une telle augmentation des coûts de formation.

13.4 L'élargissement quantitatif de la FPA (la *disposition* à participer à la FPA)

L'enquête a démontré qu'un élément essentiel de la disposition des entreprises à participer à la FPA est leur aptitude correspondante. C'est pourquoi une stratégie visant à améliorer l'aptitude des entreprises à s'y engager contribuera sans doute à augmenter leur disposition.

Un bon environnement économique est un autre facteur important influant sur la disposition des entreprises à s'engager dans la FPA. La discussion de cet aspect dépasserait bien entendu la présente étude, mais il convient de rappeler que la création d'un cadre macro-économique favorable est une des mesures incitatives souvent mentionnées par les interlocuteurs. L'argument va de même pour les mesures encourageant l'investissement. Plus le niveau des investissements est élevé, plus les besoins en qualifications seront grands et donc la disposition des entreprises à s'engager dans la FPA. Ce lien a été également souligné par les interlocuteurs.

En dehors de ces conditions générales, il faut, bien entendu, concevoir des mesures plus spécifiques pour augmenter la disposition des entreprises à participer à la FPA, à savoir des actions de sensibilisation et d'information, des incitations financières et quelques mesures supplémentaires.

13.4.1 Actions de sensibilisation et d'information

La nécessité de sensibiliser et d'informer les entreprises au sujet de la FPA est un point mentionné par presque tous les interlocuteurs. Les questions qui en découlent sont d'abord d'ordre stratégique : Qui faut-il sensibiliser ? Quel devra en être le contenu ? Comment le faire ?

Choix des entreprises à cibler de préférence par les actions de sensibilisation

Bien entendu, il n'est ni possible ni raisonnable de s'adresser à toutes les entreprises en même temps. Aussi faudra-t-il se mettre d'accord par rapport aux groupes cibles prioritaires. En ce qui concerne les trois secteurs étudiés, le tableau 13.2 donne quelques indications.

Choix des personnes cibles au sein des entreprises

Selon beaucoup d'interlocuteurs, la décision de s'engager dans la FPA ou de s'en abstenir semble être prise très souvent au plus haut niveau de l'entreprise, c'est-à-dire au niveau des chefs d'entreprise (PDG, directeur général, patron) ce qui n'exclue pas que l'initiative soit prise par les directeurs des ressources humaines (DRH).

Il va sans dire que la sensibilisation et l'information devraient prendre en compte les aspects socioculturels comme p. ex. la mentalité des patrons afin de les convaincre plus facilement. Toutefois, il paraît difficile d'atteindre ce groupe de décideurs directement. Aussi faudrait-il impliquer les associations professionnelles, les chambres de commerce et d'industrie et les EFP en tant que multiplicateurs.

Multiplicateurs : les associations professionnelles et les EFP

Quant aux associations professionnelles qui devraient devenir des partenaires privilégiés au cours de l'élargissement de la FPA à l'échelle nationale, il faut signaler deux aspects :

- Les interlocuteurs au sein de plusieurs associations professionnelles ont également révélé

un manque d'informations au sujet de la FPA. En plus, quelques-uns parmi eux n'étaient pas encore convaincus du concept de la FPA. Il est donc indispensable de sensibiliser les associations professionnelles avant d'en faire des multiplicateurs par rapport à la FPA.

- La sélection des associations professionnelles à impliquer dans les activités de sensibilisation devrait être pilotée par les trois critères suivants (à part le secteur d'intervention) : (i) le nombre des entreprises adhérentes et le niveau de représentation du secteur, (ii) la capacité organisationnelle, (iii) les ressources financières dont elles disposent.

Il faut donc d'abord cibler les associations et fédérations bien structurées comme la CGEM, qui fédère les associations sectorielles, ou l'AMITH, qui semble bien implantée dans son secteur. En plus, l'Association de Gestionnaires et de Formateurs de Personnel (AGEF) pourrait jouer un rôle important en tant que multiplicateur puisqu'elle représente les DRH au sein des entreprises marocaines. Par ailleurs, beaucoup dépendra des efforts visant à renforcer les structures souvent encore faibles des associations professionnelles au Maroc. De tels efforts pourraient contribuer considérablement à l'élargissement de la FPA.

C'est ici que deux des trois projets de la coopération technique maroco-allemande mentionnés ci-dessus pourraient coopérer davantage pour effectuer des synergies : le projet *Stratégie de diffusion de la formation en alternance à l'échelle nationale* dont la gestion incombe à l'UGEFA, et le projet *Appui à la compétitivité de l'économie marocaine* ce dernier visant à développer la structure et la capacité de service de plusieurs associations professionnelles dont une est l'AMITH.

En ce qui concerne les EFP, plusieurs interlocuteurs, tout en étant bien informés de la FPA, ont laissé entendre qu'ils ne sont pas encore tout à fait convaincus de sa mise en œuvre pratique. Ainsi s'impose-t-il aussi une (re)sensibilisation auprès de ces acteurs.

Tableau 13.2 : Entreprises à cibler de préférence par les actions de sensibilisation dans les secteurs étudiés
<p>IMME</p> <p><i>Groupes cibles prioritaires :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – les PME bien structurées – les grandes entreprises ne participant pas encore à la FPA – les entreprises exportatrices ne participant pas encore à la FPA <p><i>Explication :</i></p> <p>Les grandes entreprises aussi bien que les entreprises exportatrices participent déjà pour la plupart d'entre elles à la formation alternée. Par conséquent, il ne reste qu'à sensibiliser celles qui ne s'y sont pas encore engagées. Hormis cela, il faut se concentrer surtout sur les PME bien structurées.</p>
<p>Industries du textile et de l'habillement</p> <p><i>Groupes cibles prioritaires :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – les grandes entreprises textiles et de l'habillement – les moyennes entreprises textiles et de l'habillement bien structurées – les petites entreprises textiles et de bonneterie bien structurées et intensives en capital <p><i>Explication :</i></p> <p>Dans ce secteur, il s'est avéré que :</p> <ul style="list-style-type: none"> – le réservoir des grandes entreprises susceptibles de dispenser une FPA ne semble pas encore exploité; – beaucoup de PME textiles et de bonneterie intensives en capital semblent déjà suffisamment structurées pour dispenser une formation alternée systématique ; – l'aptitude des petites entreprises de confection de dispenser une FPA n'est généralement pas donnée.
<p>Hôtellerie</p> <p><i>Groupes cibles prioritaires :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – les hôtels à 3 et 4 étoiles – les hôtels nouvellement construits – les hôtels à 5 étoiles ne participant pas encore à la FPA <p><i>Explication :</i></p> <p>Les hôtels à 5 étoiles participent déjà pour la plupart d'entre eux à la FPA. Par conséquent, il ne s'agit de sensibiliser que ceux qui ne s'y sont pas encore engagés et de se concentrer sur les hôtels nouvellement construits et les hôtels à 3 et 4 étoiles.</p>

Messages à délivrer aux cours des activités de sensibilisation

Les messages essentiels à délivrer concernent notamment les aspects suivants:

- le concept de la FPA,
- les bénéfices directs et indirects qu'une entreprise pourra en tirer,¹⁸⁷

- les conditions d'aptitude à satisfaire par les entreprises disposées à s'y engager,
- les incitations mises en place pour encourager les entreprises à s'engager dans la FPA,
- les possibilités concrètes d'assistance pédagogique offertes aux entreprises d'accueil.

Éléments d'un plan d'action

Les actions de sensibilisation pourraient être conçues avec l'aide de professionnels en matière de publicité qui pourraient aider à cibler les messages et à définir les canaux de transmission. Le tableau 13.3 propose plusieurs actions qu'on pourrait envisager.

¹⁸⁷ On pourrait s'inspirer de l'étude de l'UGEFA concernant les coûts et bénéfices de la FPA (MDEFPDSS / DFP / UGEFA, 2001). La méthodologie y utilisée pourrait devenir un outil de la comptabilité permettant aux entreprises d'accueil de mieux chiffrer les coûts et bénéfices de la FPA elles-mêmes. Il ne serait donc pas nécessaire de répéter cette étude sur la base d'un échantillon élargi.

Tableau 13.3 : Éléments d'un plan d'action pour sensibiliser les entreprises par rapport à la FPA

- créer un label FPA à attribuer aux entreprises participantes pour mettre en relief l'importance attachée à la FPA et faire appel à l'esprit citoyen des autres entreprises
- concevoir et distribuer un dépliant expliquant le calcul des coûts et bénéfices (directs et indirects) d'une formation en entreprise
- encourager les entreprises ayant fait des expériences positives en matière de FPA à diffuser leurs expériences parmi les entreprises du même secteur
- créer des cellules de formation au sein des associations professionnelles ainsi que des services d'information concernant la FPA
- équiper les salons d'industrie comme le VETMA d'un stand FPA afin de sensibiliser un maximum d'entreprises
- créer des 'tables rondes de la formation' qui pourraient devenir le lieu de rencontre entre industriels, formateurs et fonctionnaires
- créer un service d'experts retraités (*senior expert service*) qui s'engagent volontairement à évaluer les besoins en qualification des entreprises et les aident à mettre en place des cellules de formation

13.4.2 Incitations financières

Situation actuelle

L'enquête a clairement démontré que pour l'instant les coûts de la FPA ne sont pas très élevés et ne constituent donc pas un facteur important freinant la disposition à s'engager dans la FPA. En outre, il s'est avéré que les incitations mises en place pour encourager les entreprises à participer à la FPA sont considérées plutôt comme des mesures tout à fait normales (p. ex. le non-assujettissement des stagiaires à la CNSS) ou bien non praticables (p. ex. les clauses d'obligation prévues dans les contrats de formation) les exceptions étant le perfectionnement pédagogique pour les tuteurs et l'offre d'assistance pédagogique aux entreprises.

Augmenter la disposition des entreprises par le biais d'une ristourne sur la TFP

Cependant, dans une perspective dynamique, les coûts de la formation alternée pour les entreprises d'accueil augmenteront probablement si :

- la qualité de l'encadrement au sein des entreprises d'accueil est améliorée,
- les tuteurs participent systématiquement à des cours de perfectionnement pédagogique,
- une coordination plus étroite avec d'autres entreprises est organisée afin de mieux assurer la polyvalence de la formation dispensée par les entreprises d'accueil,

- une rémunération minimum des stagiaires est fixée pour couvrir leurs frais et augmenter leur engagement.

De telles initiatives contribueraient probablement à sensibiliser davantage beaucoup de chefs d'entreprise par rapport à la valeur de la FPA et à assurer un meilleur encadrement des stagiaires et une mise en œuvre plus systématique de la formation au sein des entreprises. En revanche, elles affecteraient certainement la disposition des entreprises à dispenser une FPA.

Pour contrecarrer cet effet négatif d'une augmentation des coûts de la formation, il faudrait rembourser aux entreprises les frais supplémentaires occasionnés par ces mesures. Le remboursement pourrait prendre la forme d'une ristourne sur la TFP telle qu'elle existe dans d'autres pays connaissant une TFP et pratiquant une formation alternée (voir tableau 13.4).

Bien que l'Etat marocain intervienne déjà avec de gros budgets dans la formation professionnelle, cette approche aurait plusieurs avantages :

- Tout d'abord, elle constituerait une incitation importante favorisant sans doute la disposition des entreprises à s'engager dans la FPA.
- Elle soulignerait que dans la FPA, l'Etat transfère une partie de sa responsabilité pour la formation professionnelle aux entreprises.

Tableau 13.4 : Exemples de dépenses de formation remboursables par le biais d'une ristourne sur la TFP	
1.	Rémunération des stagiaires : remboursement à l'entreprise d'accueil à l' hauteur de 100 % jusqu'au SMIG
2.	Construction et entretien d'un espace de formation au sein des entreprises : remboursement à l'entreprise d'accueil à hauteur de : <ul style="list-style-type: none"> – 100 % des coûts de construction – 100 % des coûts d'encadrement (matériel pédagogique, matériel de production etc.) – 50 % des coûts de fonctionnement (électricité, eau, etc.)
3.	Salaires et cotisations sociales des tuteurs : <ul style="list-style-type: none"> – tuteurs à plein temps : 100 % – tuteurs à temps partiel : jusqu'à la hauteur des coûts effectifs d'encadrement
4.	Construction et entretien de centres de formation inter-entreprises : 100 % des coûts de construction et de fonctionnement
5.	Analyse des besoins en formation et assistance externe afin d'élaborer les plans de formation : 100 % plafonné à 20 % de la TFP versée
Source: Ashoff et al. (1996), p. 50	

- Elle démontrerait l'engagement ferme de l'Etat par rapport à la formation initiale et la mettrait sur le même pied que la formation continue dont les frais sont déjà en grande partie remboursables.
- Une ristourne sur la TFP permettrait à l'Etat de mieux atteindre les objectifs qualitatifs (améliorer l'aptitude des entreprises) et quantitatifs (améliorer leur disposition) de l'élargissement de la FPA.
- Le transfert d'une importante partie de la formation initiale aux entreprises au cours de l'élargissement de la FPA réduirait les coûts de formation par rapport à la formation résidentielle et/ou augmenterait la capacité d'accueil des EFP.

Plusieurs interlocuteurs ont signalé que les syndicats n'accepteraient peut-être pas une telle ristourne sur la TFP leur argument étant que la TFP fait parti des cotisations sociales qui n'appartiennent qu'aux salariés. Selon cet argument, les stagiaires de la FPA ne peuvent pas bénéficier de la ristourne parce qu'ils n'ont pas le statut de salarié. Au cas où cet argument ferait obstacle à une ristourne sur la TFP, on pourrait penser à verser une subvention aux entreprises formatrices pour récompenser leurs efforts de formation.

Cependant il se pose ici la question plus fondamentale du statut des stagiaires et de la responsabilité des syndicats pour eux. Quant à la formation

pratique en entreprise, on pourrait envisager de donner aux stagiaires le statut d'apprenants salariés dont la rémunération et les conditions de travail seraient négociées avec les syndicats (comme en Allemagne). De cette manière, les syndicats assumerait une responsabilité directe pour les stagiaires (ou bien les apprenants salariés) et deviendraient des interlocuteurs dont l'intérêt se dirige aussi à la formation initiale et pas seulement à la formation continue.

13.4.3 Autres mesures

Introduction de filières et niveaux de qualification nouveaux pour mieux répondre aux besoins des entreprises en qualifications

Au cours de l'enquête, il s'est avéré que plusieurs entreprises disposées et probablement aptes à dispenser une FPA n'y participent pas parce qu'il n'existe pas de filière pour leur profession au Maroc ou parce qu'il n'y a pas de formation alternée au niveau de la qualification recherchée. Il faudrait donc étudier dans ces cas les possibilités de créer de nouvelles filières (p. ex. câbleurs) et de nouveaux niveaux de qualification.

Exploiter le réservoir des entreprises participant à la formation semi-alternée

Les entreprises participant à la formation semi-alternée constituent un 'réservoir' important pour

l'élargissement de la FPA. Il semble qu'il n'a pas encore été suffisamment exploité pour identifier et motiver des entreprises aptes à passer du niveau de la semi-alternance à celui de la FPA. C'est d'autant plus étonnant que ces mêmes entreprises ont parfois une longue expérience en matière de formation. Elles pourraient être un groupe cible important pour des actions de sensibilisation et d'assistance pédagogique visant à augmenter leur disposition et améliorer leur aptitude à participer à la FPA.

Mention explicite de la FPA dans les diplômes délivrés

Nombre d'interlocuteurs ont signalé n'être pas capables de distinguer un lauréat issu de la formation résidentielle d'un lauréat issu de la FPA. Pour y remédier, il faut assurer que les diplômes délivrés dans le cadre de la FPA portent la mention correspondante comme le prévoit la loi n° 36-96.

13.5 Avantages et inconvénients des approches qualitative et quantitative et possibilités de les lier

En vue de l'élargissement souhaité de la FPA à l'échelle nationale, il faudra aux acteurs marocains se prononcer sur la stratégie à adopter. Ils pourraient privilégier l'aspect qualitatif afin d'assurer une formation polyvalente de haute qualité ou bien l'aspect quantitatif pour encourager le maximum possible d'entreprises à s'engager dans la FPA.

La décision à prendre est fondamentale et d'une grande portée parce qu'elle est liée à un conflit d'objectifs, à savoir le conflit (partiel) entre la satisfaction de la demande sociale en postes de formation, d'une part, et les nécessités de la mise à niveau d'autre part. La mise en œuvre des deux stratégies demande certainement des plans d'action différents.

Même si cette alternative est une simplification du choix stratégique, elle permet d'élucider les avantages et inconvénients de chaque option qu'il faut prendre en considération lors de la prise de déci-

sion. Le tableau 13.5 en donne un bref aperçu. De toute façon, il semble utile de discuter la question de stratégie parmi toutes les parties concernées pour arriver à un consensus le plus largement possible.

Ne s'excluant pas forcément dans la pratique, les deux stratégies peuvent être liées de plusieurs manières selon les priorités accordées à chacune d'elles. On pourrait imaginer p. ex. les options suivantes:

- Définir une période de transition (p. ex. jusqu'à 2004 quand l'ouverture du marché marocain commencera à s'accélérer) visant à consolider l'acquis de la FPA, à créer la base qualitative (adaptation des programmes de formation, formation de formateurs et de tuteurs, sensibilisation des associations professionnelles etc.) pour l'élargissement postérieur, en termes quantitatifs, de la FPA et à y préparer tous les intervenants.
- Avancer en même temps sur le plan qualitatif et le plan quantitatif, mais à une allure modérée, pour ne pas trop négliger aucun des deux aspects.
- Adopter les deux stratégies selon les conditions particulières de chaque secteur, à savoir privilégier l'aspect qualitatif là où il faut encore des efforts à cet égard, et privilégier l'élargissement plutôt quantitatif dans les secteurs où l'acquis en matière de qualité le permet (élargissement de la FPA à plusieurs vitesses).
- Réduire la gamme de compétences dans les différents programmes de formation pour faciliter l'implication des entreprises très spécialisées, cette option affectant certainement la polyvalence de la formation (sans négliger nécessairement la qualité de la formation au niveau des compétences restantes) mais permettant de former probablement un nombre plus élevé de stagiaires qui auraient toujours de meilleures chances d'insertion dans le marché du travail en comparaison de l'option de ne pas leur trouver de places de formation en entreprise.

Tableau 13.5 : Avantages et inconvénients des stratégies d'élargissement de la FPA à l'échelle nationale privilégiant l'aspect qualitatif ou bien quantitatif		
	Avantages	Inconvénients
Stratégie qualitative	<ol style="list-style-type: none"> 1. Concentration des efforts sur l'assurance d'une formation polyvalente de haute qualité répondant aux exigences croissantes de la mise à niveau en matière de qualification de la main d'oeuvre 2. Etablissement de la FPA en tant que formation exemplaire et de haute qualité qui pourrait inciter des entreprises ayant un besoin en main d'oeuvre qualifiée à s'engager dans la formation 3. Plus de temps pour adapter les programmes de formation à la FPA 4. Plus de temps pour familiariser tous les intervenants (entreprises, EFP, formateurs, tuteurs, partenaires sociaux) avec la FPA 5. Plus de temps pour préparer les multiplicateurs (y compris les associations professionnelles) en vue des campagnes de sensibilisation qui seront nécessaires au cours de l'élargissement quantitatif de la FPA 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Limitation du nombre d'entreprises potentiellement disposées à offrir une FPA 2. Exclusion probable de beaucoup d'entreprises potentiellement disposées mais trop spécialisées pour assurer une formation couvrant toutes les compétences définies dans le programme de formation 3. Chance réduite de transférer une partie de la formation dispensée auparavant par les EFP aux entreprises et d'augmenter ainsi la capacité d'accueil des EFP 4. Option défavorable du point de vue de la grande demande sociale en postes de formation 5. Coûts de formation plus élevés par stagiaire pour les entreprises d'accueil et les EFP (toutefois la stratégie qualitative implique aussi une réduction partielle de la charge de formation des EFP parce que ceux-ci ne doivent plus compenser l'incapacité des entreprises très spécialisées d'assurer une formation polyvalente)
Stratégie quantitative	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implication plus facile des entreprises dans la FPA et élargissement quantitatif plus rapide de la FPA 2. Chance de motiver plus d'entreprises à s'engager dans la formation et de créer ainsi une base plus large d'entreprises intéressées en vue de l'amélioration postérieure de la FPA 3. Formation d'un plus grand nombre de lauréats avec au moins une qualification partielle améliorant leurs chances d'insertion dans le marché du travail et satisfaisant une partie des besoins en main d'oeuvre qualifiée des entreprises 4. Réponse plus favorable à la grande demande sociale en postes de formation 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Temps insuffisant pour préparer le terrain qualitatif de l'élargissement de la FPA avec la conséquence de négliger des aspects essentiels d'une formation polyvalente de qualité 2. Risque d'accepter ou d'établir de facto des standards de qualité insuffisants devenant parmi les intervenants plutôt la règle et le faux modèle que l'exception 3. Réponse moins ambitieuse aux exigences croissantes de la mise à niveau en matière de qualification de la main d'oeuvre

Annexes

Annexe I

Morocco at a glance

9/20/01

POVERTY and SOCIAL

2000

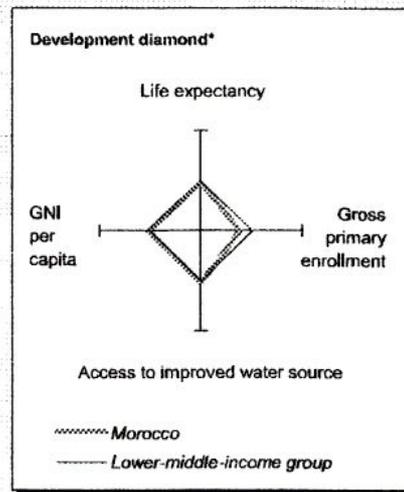
	Morocco	M. East & North Africa	Lower-middle-income
Population, mid-year (millions)	28.7	296	2,046
GNI per capita (Atlas method, US\$)	1,180	2,040	1,140
GNI (Atlas method, US\$ billions)	33.9	602	2,327

Average annual growth, 1994-00

	Morocco	M. East & North Africa	Lower-middle-income
Population (%)	1.7	2.0	1.0
Labor force (%)	2.6	2.8	1.3

Most recent estimate (latest year available, 1994-00)

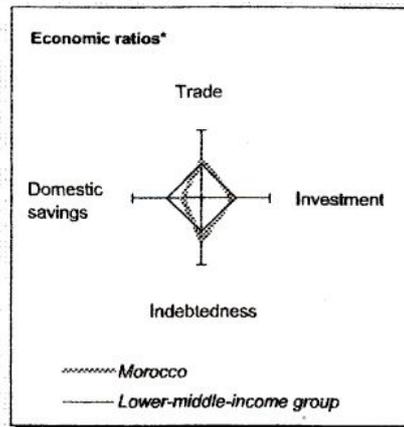
	Morocco	M. East & North Africa	Lower-middle-income
Poverty (% of population below national poverty line)	19
Urban population (% of total population)	56	59	42
Life expectancy at birth (years)	67	68	69
Infant mortality (per 1,000 live births)	49	44	32
Child malnutrition (% of children under 5)	11
Access to an improved water source (% of population)	82	89	80
Illiteracy (% of population age 15+)	51	35	15
Gross primary enrollment (% of school-age population)	86	95	114
Male	97	102	116
Female	74	88	114



KEY ECONOMIC RATIOS and LONG-TERM TRENDS

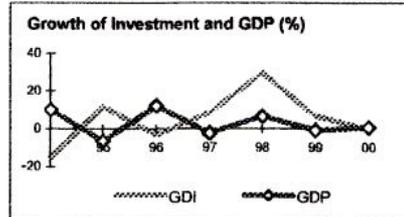
	1980	1990	1999	2000
GDP (US\$ billions)	18.8	25.8	35.0	33.5
Gross domestic investment/GDP	24.2	25.3	24.2	24.5
Exports of goods and services/GDP	17.4	26.5	30.1	31.4
Gross domestic savings/GDP	13.7	19.3	20.1	18.1
Gross national savings/GDP	17.4	24.7	23.0	22.9
Current account balance/GDP	-7.5	-0.8	-0.4	-1.6
Interest payments/GDP	3.5	3.1	3.0	3.3
Total debt/GDP	49.2	94.7	54.5	59.3
Total debt service/exports	33.1	20.1	23.9	27.5
Present value of debt/GDP	49.2	..
Present value of debt/exports	134.7	..

(average annual growth)	1980-90	1990-00	1999	2000	2000-04
GDP	4.2	2.2	-0.7	0.8	4.4
GDP per capita	2.0	0.4	-2.3	-0.9	2.7
Exports of goods and services	7.9	4.8	6.7	-0.6	6.1

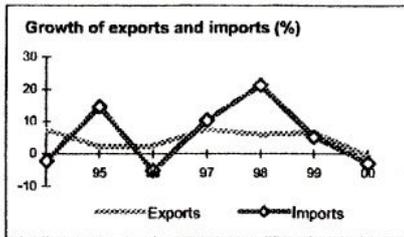


STRUCTURE of the ECONOMY

(% of GDP)	1980	1990	1999	2000
Agriculture	18.4	17.7	14.8	12.6
Industry	30.9	32.4	32.7	33.4
Manufacturing	16.8	18.4	17.3	17.9
Services	50.6	49.9	52.6	54.0
Private consumption	67.9	65.2	60.6	65.6
General government consumption	18.3	15.5	19.3	16.3
Imports of goods and services	27.9	32.4	34.2	37.8



(average annual growth)	1980-90	1990-00	1999	2000
Agriculture	6.7	-1.3	-19.8	-14.0
Industry	3.0	3.1	2.5	3.0
Manufacturing	4.1	2.7	2.5	4.0
Services	4.2	2.7	3.3	3.0
Private consumption	4.3	2.6	-4.1	0.7
General government consumption	2.1	3.1	6.2	-3.8
Gross domestic investment	1.2	2.6	6.9	-0.1
Imports of goods and services	3.4	5.7	5.3	-2.8



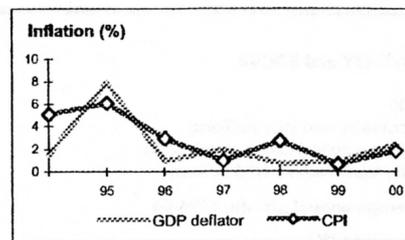
Note: 2000 data are preliminary estimates.

* The diamonds show four key indicators in the country (in bold) compared with its income-group average. If data are missing, the diamond will be incomplete.

Morocco

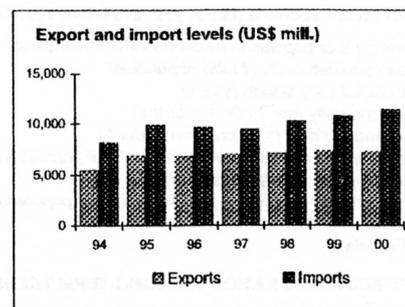
PRICES and GOVERNMENT FINANCE

	1980	1990	1999	2000
Domestic prices				
<i>(% change)</i>				
Consumer prices	9.4	7.0	0.7	1.9
Implicit GDP deflator	15.2	5.5	0.9	2.5
Government finance				
<i>(% of GDP, includes current grants)</i>				
Current revenue	20.9	24.0	27.1	26.2
Current budget balance	-0.5	2.1	1.1	-0.3
Overall surplus/deficit	-9.7	-3.5	-3.8	-6.4



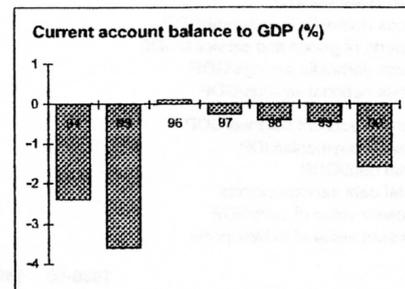
TRADE

	1980	1990	1999	2000
<i>(US\$ millions)</i>				
Total exports (fob)	2,450	4,955	7,372	7,314
Agriculture and food items	762	1,232	1,590	1,542
Phosphate rock	765	437	434	431
Manufactures	387	2,246	4,085	4,137
Total imports (cif)	4,266	7,442	10,804	11,505
Food	720	584	1,177	1,371
Fuel and energy	1,006	1,171	1,330	2,022
Capital goods	806	1,875	2,830	2,391
Export price index (1995=100)	86	84	87	88
Import price index (1995=100)	88	93	89	98
Terms of trade (1995=100)	97	90	98	90



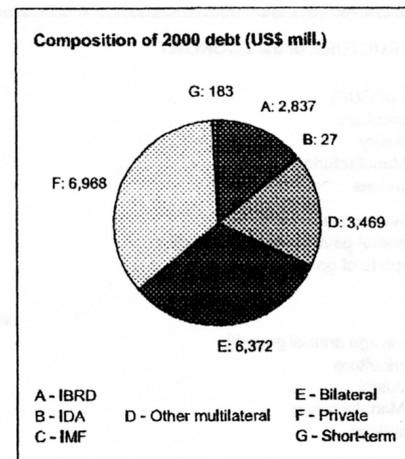
BALANCE of PAYMENTS

	1980	1990	1999	2000
<i>(US\$ millions)</i>				
Exports of goods and services	3,273	6,830	10,648	10,512
Imports of goods and services	5,247	8,374	11,964	12,652
Resource balance	-1,974	-1,544	-1,317	-2,140
Net income	-562	-985	-977	-798
Net current transfers	1,117	2,325	2,137	2,408
Current account balance	-1,420	-204	-156	-531
Financing items (net)	1,390	1,845	1,795	122
Changes in net reserves	30	-1,641	-1,638	409
Memo:				
Reserves including gold (US\$ millions)	..	2,130	5,920	5,714
Conversion rate (DEC, local/US\$)	3.9	8.2	9.8	10.6



EXTERNAL DEBT and RESOURCE FLOWS

	1980	1990	1999	2000
<i>(US\$ millions)</i>				
Total debt outstanding and disbursed	9,258	24,458	19,060	19,856
IBRD	539	3,099	3,194	2,837
IDA	39	39	28	27
Total debt service	1,446	1,794	3,047	3,534
IBRD	78	428	514	497
IDA	1	1	2	2
Composition of net resource flows				
Official grants	75	480
Official creditors	752	790	-226	-535
Private creditors	642	176	-212	396
Foreign direct investment	89	165	839	103
Portfolio equity	0	0
World Bank program				
Commitments	146	402	356	8
Disbursements	65	426	404	138
Principal repayments	29	203	304	308
Net flows	36	223	101	-171
Interest payments	49	227	212	191
Net transfers	-14	-3	-111	-361



Annexe II

Bref aperçu des secteurs ayant fait l'objet de l'enquête

1 Industries métallurgiques, mécaniques, électriques et électroniques (IMME)

Les IMME occupent le quatrième rang dans les industries marocaines de transformation. Comprenant six sous-secteurs différents, les IMME constituent un secteur très hétérogène ce qui se reflète aussi dans l'existence de plusieurs associations et fédérations professionnelles représentant le secteur. La taille des entreprises et le taux d'exportation des IMME sont inférieurs à la moyenne des industries de transformation tandis que la productivité du travail, le poids des entreprises à participation étrangère et le niveau de qualification se situent au-dessus de la moyenne industrielle.

1.1 Position dans l'ensemble des industries de transformation

Le tableau A.1.1 représente les principaux indicateurs relatifs à la position des IMME dans l'ensemble des industries de transformation. En comparaison des autres grands secteurs de l'industrie marocaine (secteur agro-alimentaire, secteur du textile et du cuir, secteur chimique et parachimique), les IMME prennent la quatrième et dernière place en termes de valeur ajoutée, effectif et exportations. Les IMME sont principalement orientées vers le marché local, le taux d'exportation (ratio exportations/chiffre d'affaire) n'étant que de 14 %. La productivité apparente du travail (ratio valeur ajoutée/effectif) se situe légèrement au-dessus de la moyenne industrielle.

Indicateur	Valeur	Relatif à l'ensemble des industries de transformation
1. Nombre d'établissements	1.127	17 %
2. Effectif	65.894	13 %
3. Chiffre d'affaires (millions de Dh)	27.560	17 %
4. Valeur ajoutée (millions de Dh)	7.576	14 %
5. Exportations (millions de Dh)	3.930	10 %
6. Valeur ajoutée/effectif (Dh)	115.000	108 %*
7. Exportations/chiffre d'affaires (%)	14,2	61 %*

* de la moyenne industrielle
Source : MCI (2000), p. 19

1.2 Structure selon les sous-secteurs

Selon la classification du MCI, les IMME comprennent six sous-secteurs (tableau A.1.2) dont celui des ouvrages en métaux est le plus important en termes d'établissements, effectif et valeur ajoutée. Les principaux sous-secteurs en termes d'exportations sont ceux du matériel de transport et du matériel électrique et électronique.

	Etablissements	Effectif	Valeur ajoutée (millions de Dh)	Exportations (millions de Dh)
Industrie métallique de base	18	2.155	602	410
Ouvrages en métaux	518	25.805	2.689	468
Construction de machines et matériel d'équipement	321	6.566	552	45
Matériel de transport	120	14.473	1.899	1.884
Matériel électrique et électronique	122	15.836	1.723	1.087
Machines de bureau, instruments de mesure et de précision	39	1.058	108	35
Total	1.138	65.893	7.573	3.929

Source : MCI (2000), pp. 99 - 107

1.3 Structure des entreprises

96 % des entreprises des IMME sont de petites et moyennes entreprises ayant un effectif de moins de 200. La taille moyenne des entreprises (effectif par entreprise) est inférieure à la moyenne des industries de transformation (tableau A.1.3). Les entreprises à participation étrangère représentent 20 % du total des entreprises mais réalisent 56 % de la valeur ajoutée des IMME, ce qui est bien supérieur à la moyenne industrielle.

	IMME	Industries de transformation
Part des PME* dans l'ensemble des entreprises (%)	96	92
Effectif/entreprise	58	76
Part des entreprises à participation étrangère dans l'ensemble des entreprises (%)	20	15
Part de la valeur ajoutée des entreprises à participation étrangère dans la valeur ajoutée totale (%)	56	35

* entreprises ayant un effectif de moins de 200

Source : MCI (2000), pp. 19, 52, 55

1.4 Niveau de qualification de l'effectif permanent

Le niveau de qualification de l'effectif permanent est plus élevé dans les IMME que dans l'ensemble des industries de transformation, surtout en ce qui concerne l'importance relative des cadres intermédiaires et supérieurs (tableau A.1.4).

	IMME	Industries de transformation
Manœuvres	34,1	42,8
Ouvriers spécialisés et qualifiés	41,7	38,8
Techniciens et techniciens spécialisés	9,2	6,3
Cadres supérieurs	5,3	3,6

* La différence par rapport aux 100 % s'explique par deux catégories (*employés* et *autres*) qui n'ont pas été considérées ici faute d'indication du niveau de qualification.

Source : MCI (2000), p. 47

2 Les industries du textile et de l'habillement

Les industries textiles et de l'habillement sont le principal employeur et exportateur de l'industrie marocaine. Leur importance se manifeste également par l'existence d'une association forte prêtant des services à ses membres et s'engageant sur le plan politique pour une amélioration de l'environnement concurrentiel au Maroc. Le secteur est de plus en plus confronté à des conditions cadres difficiles : la concurrence internationale est très forte et il doit dans le même temps faire face à des déficits en termes de productivité et à d'autres conditions défavorables telles que la monnaie surévaluée.

2.1 Position dans l'ensemble des industries de transformation

Les industries du textile et de l'habillement occupent la troisième place en termes de valeur ajoutée et la première place en termes d'emploi et d'exportations dans l'industrie marocaine. C'est aussi le secteur qui emploie le plus de femmes, qui représentent plus de 60 % des effectifs. Le tableau A.2.1 donne un aperçu des principaux indicateurs du secteur par rapport à l'ensemble des industries de transformation. Le secteur est fortement orienté sur les exportations, qui représentent 63 % de la production, soit une valeur nettement supérieure à la moyenne industrielle. La productivité apparente du travail est toutefois faible par rapport aux autres branches industrielles.

Indicateur	Valeur	Relatif à l'ensemble des industries de transformation
1. Nombre d'établissements	1.472	23 %
2. Effectif	196.212	40 %
3. Chiffre d'affaires (millions de Dh)	22.722	15 %
4. Valeur ajoutée (millions de Dh)	8.811	17 %
5. Exportations (millions de Dh)	14.306	37 %
6. Valeur ajoutée/effectif (Dh)	44.906	42 %*
7. Exportations/production (%)	63	249 %*

* de la moyenne industrielle

Source : MCI (2000), pp. 19, 76 et 83

2.2 Structure selon les sous-secteurs

Le secteur est partagé en deux. Il comprend d'une part les sous-secteurs bonneterie et textile à forte proportion de capital qui produisent surtout des textiles de base. Le sous-secteur textile englobe plusieurs branches comme le tissage et la filature. Le secteur comprend d'autre part l'industrie de l'habillement à fort coefficient de travail, qui emploie les deux tiers des effectifs. Le sous-secteur de l'habillement fabrique principalement des produits finis, dont plus de 90% sont confectionnés sous le régime d'admission en transit temporaire. Plus de 80% des produits d'habillement sont exportés. Le tableau A.2.2 donne un aperçu des principaux indicateurs des trois sous-secteurs.

	Etablissements	Effectif	Valeur ajoutée (millions de Dh)	Exportations (millions de Dh)
Produits textiles	422	35.291	2.675	1.788
Bonneterie	288	33.773	1.570	3.330
Habillement	767	127.149	4.567	9.188
Total	1.472	196.213	8.812	14.306

Source : MCI (2000), pp. 79 et 81

2.3 Structure des entreprises

Environ 80% des entreprises du secteur emploient moins de 200 personnes. La structure des entreprises est donc dominée par les PME, même si la part des grandes entreprises par rapport à l'ensemble de l'industrie marocaine est au-dessus de la moyenne. Seuls 10 % des effectifs travaillent dans des entreprises employant plus de 1.000 personnes, les PME employant environ la moitié des effectifs. La taille moyenne des entreprises est de 133 personnes, soit une valeur nettement supérieure à la moyenne industrielle.

Les entreprises à participation étrangère représentent un cinquième des entreprises. Elles sont toutefois responsables de près de 40% des exportations et produisent 40% de la valeur ajoutée. Elles emploient en outre plus d'un quart des effectifs. Le tableau A.2.3 représente quelques indicateurs permettant de caractériser la structure des entreprises.

	Industries du textile et de l'habillement	Industries de transformation
Part des PME* dans l'ensemble des entreprises (%)	82**	92
Effectif/entreprise	133	76
Part des entreprises à participation étrangère dans l'ensemble des entreprises (%)	22	15
Part de la valeur ajoutée des entreprises à participation étrangère dans la valeur ajoutée totale (%)	40	35

* entreprises ayant un effectif de moins de 200
 ** entreprises de l'industrie du cuir comprises

Source : MCI (2000), pp. 19, 52, 55, 79 et 81

2.4 Niveau de qualification de l'effectif permanent

Par rapport aux autres secteurs, le niveau de qualification des industries du textile et de l'habillement est faible. 90% des effectifs sont manœuvres ou ouvriers spécialisés/qualifiés. La part des cadres intermédiaires (techniciens et techniciens spécialisés) et cadres supérieurs est inférieure à la moyenne industrielle (tableau A.2.4).

	Industries du textile et de l'habillement	Industries de transformation
Manœuvres	43,1	42,8
Ouvriers spécialisés et qualifiés	46,8	38,8
Techniciens et techniciens spécialisés	3,6	6,3
Cadres supérieurs	2,2	3,6

* La différence par rapport aux 100 % s'explique par deux catégories (*employés* et *autres*) qui n'ont pas été considérées ici faute d'indication du niveau de qualification.

Source : MCI (2000), p. 47

2.5 Structure associative des industries du textile et de l'habillement

Le secteur est représenté par une organisation patronale considérée comme l'une des associations les mieux organisées et les plus influentes de l'économie marocaine : l'*Association des Industries du Textile et de l'Habillement* (AMITH). Elle a été fondée en 1960 et regroupe 710 entreprises affiliées,¹ soit environ la moitié des entreprises du secteur. Le nombre d'entreprises affiliées supérieur à la moyenne des autres branches et les recettes issues des cotisations de ses membres ainsi que des subventions complémentaires de l'Etat permettent de financer une structure associative relativement bien organisée. L'AMITH dispose à l'échelle nationale de cinq bureaux. Cet appareil permet de proposer des services aux entreprises affiliées.

Les activités de l'AMITH comprennent, outre la promotion des exportations et l'organisation de salons, le soutien des entreprises affiliées dans le domaine de la formation. Ainsi, l'AMITH a récemment lancé une vaste campagne d'alphabétisation. L'AMITH regroupe en son sein plusieurs groupes de travail dont la Commission Formation et Assistance Technique, qui est chargée du perfectionnement de la formation. L'AMITH joue également un rôle important en tant qu'acteur politique. En raison de son taux de représentation élevé, elle fait figure de groupement d'intérêt puissant d'une industrie fortement exportatrice, essayant d'exercer ainsi une influence sur les décisions politiques.

2.6 Compétitivité internationale et environnement concurrentiel

La compétitivité internationale des industries du textile et de l'habillement ne s'est que peu améliorée pendant la dernière décennie. Entre 1987 et 1997, sa part de marché dans les importations extra-communautaires de l'UE n'a évolué que de 0,7 points (passant de 3,2 % à 3,9 %) tandis que celle de la Chine a progressé de

1 Annuaire des Associations d'Utilité Economique (sans année), p. 174.

6,1 points, celle de la Pologne de 2,5 points et celle de la Tunisie de 1,5 points.² Cette détérioration relative de la position compétitive vis-à-vis des principaux concurrents qui s'est poursuivie jusqu'à l'heure actuelle, est expliquée par l'AMITH, entre autres, par les facteurs suivants :³

- les coûts de production élevés résultant de charges salariales et de coûts énergétiques en hausse (en 2000, le salaire minimum a été augmenté de 10 %, ce qui a affecté tout particulièrement le sous-secteur de l'habillement où les salaires représentent environ 65 % des coûts de production),
- le manque de qualification du personnel généralement déploré entraînant une faible productivité du travail, qui à son tour réduit l'avantage comparatif du bas niveau salarial par rapport aux pays importateurs d'Europe,
- l'appréciation réelle effective du Dirham qui touche particulièrement l'industrie de l'habillement en raison de son taux d'exportation très élevé.

Depuis 1999, on parle d'une crise des industries du textile et de l'habillement. C'est ce qu'indiquent depuis les chiffres de production et d'exportation en baisse.⁴ Plus de 100 faillites en 2000 et la suppression de plus de 44.600 emplois sont également le signe de cette crise.⁵ Parallèlement aux pertes à l'exportation, le marché intérieur est également touché par un recul de 20-30 % de l'activité principalement dû à une progression du secteur informel.⁶

Dans ce contexte déjà défavorable, de nouveaux défis devront être relevés : l'accord de libre échange avec l'UE entraînera une pression concurrentielle supplémentaire. En effet, les produits textiles et de l'habillement pourront alors être importés sans protection douanière et concurrenceront ainsi directement les produits marocains. La baisse progressive des droits de douane pour les demi-produits et les machines a commencé dès mars 2000. En 2003, elle sera également appliquée aux produits finis. A ce moment-là, une forte pression d'ajustement s'exercera sur les industries textiles marocaines.

3 Secteur du tourisme (hôtellerie)

3.1 Informations générales

En 1999, les recettes touristiques du Maroc se sont élevées à 19,2 milliards de Dirhams, soit 5,6 % du PIB. Le secteur comprend 620.000 emplois directs et indirects, représentant 5,8 % de la population active occupée. La capacité hôtelière (hôtels classés) s'est chiffré à environ 42.000 chambres et 93.000 lits répartis sur 543 hôtels. Dans la même année, le Maroc a enregistré 2.350.000 entrées de touristes internationaux de séjour. Sur le total de 13,1 millions de nuitées dans les hôtels classés, les touristes internationaux prenaient une part de 82 %.⁷

2 AMITH (1999), pp. 20 - 21.

3 Ibid., pp. 13 - 19.

4 En 1999, la production a baissé de 3 % et les exportations de 4 %. MCI (2000), pp. 33 et 37.

5 Economiste (2001b), pp. 1 et 5.

6 AMITH (2000), p. 9.

7 Ministère du Tourisme (2000), pp. 4 et 121 ; IMF (2001), p. 3.

Dans les deux villes concernées par cette enquête, les chiffres de 1999 s'élèvent à :⁸

- 71 hôtels classés avec 8.858 chambres et 17.899 lits à Marrakech,
- 76 hôtels classés avec 9.653 chambres et 21.187 lits à Agadir.

Le Contrat Programme 2000 - 2010 « *Le tourisme : une vision, un défi, une volonté* » publié par la Fédération du Tourisme de la CGEM établit la vision ambitieuse d'augmenter la capacité d'accueil au Maroc à 115.000 chambres et 230.000 lits, c'est-à-dire de construire 80.000 chambres supplémentaires, en fixant l'objectif de 10 million de touristes et une contribution des recettes touristiques au PIB de 20 % à l'horizon 2010.⁹

3.2 Effectifs des stagiaires en formation selon les prestataires de formation

En 1998/99, il y avait 3.651 stagiaires en formation dans l'hôtellerie, dont 3.095 inscrits dans des établissements de formation professionnelle et hôtelière publics et 556 inscrits dans des établissements privés. Côté secteur public, il y a deux départements formateurs : le Ministère du Tourisme (2.438 stagiaires en formation en 1998/99, dont 435 en FPA) et l'OFPPPT.¹⁰

Comme les chiffres l'indiquent, le Ministère du Tourisme est le principal prestataire de formation, ayant considérablement augmenté le nombre des stagiaires en formation : en 1999/2000, il y en avait 2.968 inscrits dans des établissements de formation relevant du Ministère, dont 1.117 en FPA.¹¹

3.3 Organisation

Le tableau A.3.1 donne un aperçu de la structure des organisations dans le secteur du tourisme.

Fédération Nationale de l'Industrie Hôtelière (FNIH)

La FNIH a été créée à la fin des années 1960. Elle est constituée de quatorze associations régionales de l'industrie hôtelière (ARIH) et de neuf chaînes hôtelières. Elle est adhérente à la Fédération du Tourisme,¹² à la CGEM et à des organisations internationales. Les instances statutaires sont l'assemblée générale réunissant une fois par an ses membres et le conseil d'administration qui est composé de quarante membres.

La FNIH est financée par des cotisations de ses membres, les ARIH collectant leurs contributions auprès des hôtels. Cependant, elle souffre parfois d'un manque de participation et de versements de cotisations retardés. La structure opérationnelle de la FNIH comprend deux employés, dont un cadre. Il y a cinq commissions

8 Ministère du Tourisme (2000), p. 120.

9 CGEM – Fédération du Tourisme (2000), p. 3.

10 MDSSEFP / DFP (1999d), p. 10 ; (1999e), pp. 20 - 21 ; (2000a), p. 1.

11 Ministère du Tourisme (2000), p. 14 ; MDSSEFP (2000a), p. 1.

12 Les activités représentées par la Fédération du Tourisme sont, outre l'hôtellerie, les agences de voyage, l'hébergement, la restauration, le transport et les services auxiliaires de transport. CGEM (2000), p. 91.

permanentes, entre autres la Commission Sociale et de la Formation Professionnelle. Les activités principales de la FNIH sont les suivantes :

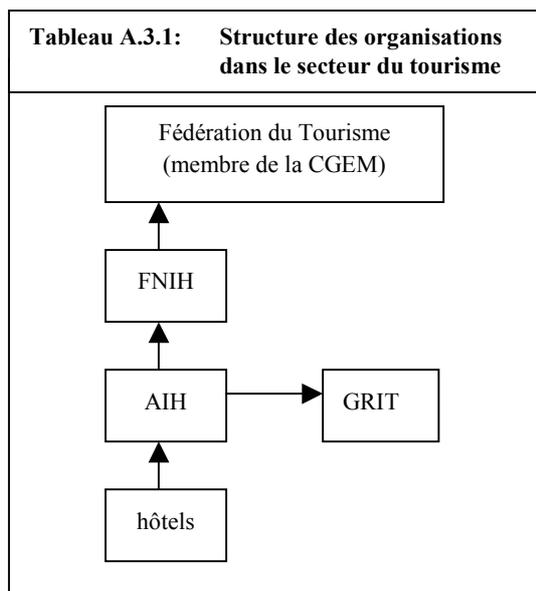
- représenter les hôteliers auprès des pouvoirs publics,
- les informer, les conseiller et les assister dans les démarches relatives à leurs activités,
- participer à la formation du personnel de l'hôtellerie,
- contribuer à l'organisation de la profession hôtelière.

Groupements régionaux d'intérêt touristique (GRIT)

Les GRIT existent au niveau régional. Ils ont pour objectif la promotion des produits touristiques et l'amélioration des prestations touristiques. Ils sont composés de professionnels du tourisme (c'est-à-dire de représentants des AIH, de la RAM et des aéroports p. ex.), d'élus des conseils provinciaux et d'autres institutions (le Ministère du Tourisme, l'Office du Tourisme, les chambres de commerce, d'industrie et d'artisanat). Les membres doivent avoir un intérêt touristique et payer une cotisation annuelle. Les GRIT sont gérés par un directoire et un conseil d'administration, qui se réunit une fois par an, présidant de différentes sous-commissions. Les GRIT n'entretiennent des contacts avec les hôtels qu'à travers les AIH.

Associations d'industrie hôtelière (AIH)

Les AIH réunissent les hôteliers au niveau local, les informent (par exemple par des lettres mensuelles), organisent des partenariats et s'occupent de la promotion et commercialisation du tourisme. Les activités des AIH en matière de formation professionnelle comprennent l'établissement de contacts avec les EFP, l'assistance aux tests d'entrée, l'organisation de stages et la participation aux examens. De plus, les AIH font partie du Conseil de Perfectionnement (organe de concertation au niveau local).



Annexe III

Guide d'entretien (entreprises *sans* expérience en matière de FPA)

I Identification de l'entreprise

1. Raison sociale :
2. Adresse, téléphone, fax, e-mail :
3. Nom et fonction de l'interlocuteur :
4. Date de création :

5. Secteur d'activité : *[IMME, textile/habillement, hôtellerie]*

Sous-secteur : *[IMME : (a) industrie métallique de base, (b) ouvrages en métaux, (c) construction de machines et matériel d'équipement, (d) matériel de transport, (e) matériel électrique et électronique, (f) machines de bureau et instruments de mesure et de précision]*

[Textile/habillement : (a) industrie textile, (b) bonneterie, (c) confection]

[Hôtellerie : (a) tourisme culturel, (b) tourisme d'affaires, (c) tourisme balnéaire]

[IMME et textile/habillement :] Produits et services principaux :

6. *[IMME et textile/habillement :]* Type de production industrielle :

a) production surtout standardisée en masse

b) production surtout spécialisée en petites séries

c) production surtout de pièces individuelles

[Hôtellerie :]

a) nombre d'étoiles

b) nombre de chambres

c) nombre de lits

7. Structure de capital

a) part privée nationale

	%
--	---

b) part privée étrangère

	%
--	---

c) part publique

	%
--	---

[Hôtellerie :] gestionnaire :

marocain

étranger

8. [IMME et textile/habillement :]

Part moyenne des exportations dans les ventes pendant les trois dernières années :

Production sous régime A.T.T. (admission en transit temporaire) : Oui Non

[Hôtellerie :] Provenance des hôtes : Maroc étranger

II Qualification du personnel et modes de recrutement : situation actuelle et perspectives en vue de la mise à niveau

9. Effectif des salariés permanents :

Combien de temps vos employés restent-ils normalement dans votre entreprise ?

10. Quel est le niveau de qualification des effectifs selon leur fonctions dans l'entreprise (sans tenir compte du diplôme) ? Indiquez les nombres s.v.p.

	manœuvres	ouvriers spécialisés/ ouvriers qualifiés	techniciens/techni- ciens spécialisés	cadres
administration				
production/services				

11. Comment avez-vous trouvé la main d'oeuvre qualifiée (niveau *ouvrier spécialisé* et plus) de votre entreprise ?

	mode employé	mode privilégié
a) recrutement de main d'oeuvre non-qualifiée et sa formation sur le tas dans l'entreprise		
b) embauche de lauréats de la formation résidentielle		
c) embauche de lauréats de la FPA		
d) Programme action-emploi (CIOPE)		
e) recrutement de main d'oeuvre qualifiée/expérimentée sur le marché du travail		
f) formation continue interne		
g) formation continue externe		
h) autres		

Si vous privilégiez certains modes, précisez les raisons s.v.p.

12. Comment percevez-vous l'environnement concurrentiel de votre entreprise pendant les prochaines années ?

- a) plus concurrentiel
- b) moins concurrentiel
- c) pas de changement

Précisez les raisons s.v.p.

13. Quelle est la stratégie de votre entreprise pour les prochaines années ?

- a) pas de changement
- b) expansion des ventes sur le marché local
- c) expansion des exportations
[hôtellerie : expansion orientée vers les touristes internationaux]
- d) changement de la gamme des produits
[hôtellerie : changement de la gamme des services]
- e) amélioration de la qualité des produits
[hôtellerie : amélioration des services]
- f) rationalisation de la production
[hôtellerie : rationalisation de la structure interne]
- g) autres
- h) pas d'indications

Quelles mesures envisagez-vous pour mettre en œuvre votre plan de développement ?

14. Quels sont vos futurs besoins en qualifications aux différents niveaux et dans les différentes fonctions en vue de cette stratégie ?

	manœuvres	ouvriers spécialisés/ ouvriers qualifiés	techniciens/techni- ciens spécialisés	cadres
administration				
production/services				
pas de changement				

15. Comment comptez-vous satisfaire vos besoins en qualifications en vue de votre plan de développement ?

	important	pas important
a) recrutement de main d'oeuvre non-qualifiée et sa formation sur le tas dans votre entreprise		
b) formation initiale (FPA/apprentissage)		

c) embauche de lauréats de formation résidentielle		
d) embauche de lauréats de la FPA		
e) Programme action-emploi (CIOPE)		
f) recrutement de main d'oeuvre qualifiée/expérimentée sur le marché du travail		
g) formation continue interne		
h) formation continue externe		
i) alphabétisation		
j) autres (réorganisation etc.)		

III Activités actuelles de formation et appréciation des différents types de formation professionnelle existant au Maroc

16. Votre entreprise organise-t-elle des activités de formation ?

	oui	durée	niveau	mode privilégié
a) formation sur le tas				
b) stages (formation résidentielle)				
c) FPA (loi type n° 36-96)				
d) apprentissage (type loi n° 12-00)				
e) Programme action-emploi				
f) formation continue interne				
g) formation continue externe				
h) alphabétisation				

Si vous privilégiez certains modes, précisez les raisons s.v.p.

17. Si formation initiale, précisez s.v.p. :

a) la personne responsable de la formation

b) si pas le chef d'entreprise : quelle est sa fonction et sa qualification/son expérience ?

c) le lieu de formation

18. Connaissez-vous les différents modes de formation suivants qui existent ou sont introduits au Maroc ? Si oui, quelle est votre appréciation ?

a) **Formation résidentielle** connue pas connue

	bien	moyen	faible
savoir théorique/technologique des lauréats			
savoir-faire des lauréats			
capacité des lauréats de s'adapter à de nouvelles exigences du travail			
durée de familiarisation des lauréats avec le travail en entreprise			
rôle des entreprises dans la formation			

En somme : comment appréciez-vous la formation résidentielle ?

b) **Formation alternée** (type loi n° 36-96) connue pas connue

Selon le gouvernement marocain, la **FPA** est une formation professionnelle diplômante à un des niveaux de formation en vigueur qui se déroule à raison de la moitié au moins de sa durée totale au sein d'une entreprise, le tiers au moins étant consacré à la formation technologique et théorique au sein d'un établissement de formation professionnelle.

	bien	moyen	faible
savoir théorique/technologique des lauréats			
savoir-faire des lauréats			
capacité des lauréats de s'adapter à de nouvelles exigences du travail			
durée de familiarisation des lauréats avec le travail en entreprise			
rôle des entreprises dans la formation			

En somme : comment appréciez-vous la FPA ?

c) **Apprentissage** (type loi n° 12-00) connu pas connu

Selon le gouvernement marocain, l'**apprentissage** est une formation qualifiante, mais pas nécessairement diplômante qui se déroule pour au moins 80 % au sein d'une entreprise.

	bien	moyen	faible
savoir théorique/technologique des lauréats			
savoir-faire des lauréats			
capacité des apprentis formés de s'adapter à de nouvelles exigences du travail			

durée de familiarisation des apprentis formés avec le travail en entreprise			
rôle des entreprises dans la formation			

En somme : comment appréciez-vous la formation par apprentissage ?

IV Disposition des entreprises à offrir une FPA ou un apprentissage

19. Seriez-vous prêt à dispenser une FPA ou une formation par apprentissage ?

	oui	non
FPA		
apprentissage		

Si oui : passez à la question 21.

20. Si non : pourquoi pas ?

<i>a) raisons inhérentes à l'entreprise</i>	<i>pas d'intérêt</i>	
	<i>coûts trop élevés</i>	
	<i>risque de voir le stagiaire formé partir après la formation</i>	
	<i>autres</i>	
<i>b) conditions macro-économiques</i>		
<i>c) défaillances du système de formation professionnelle</i>		
<i>d) défaillances de l'enseignement général</i>	<i>manque de candidats appropriés</i>	
	<i>autres</i>	
<i>e) autres</i>		

V Aptitude des entreprises à offrir une FPA

21. Dans quelle métier pourriez-vous offrir une formation initiale ?

22. Quelle personne ou quel département serait responsable de l'organisation de la formation ?

23. Votre entreprise dispose-t-elle du personnel qualifié qui pourrait prendre la fonction de tuteur et assurerait l'encadrement adéquat du stagiaire ?

24. Quant au(x) métier(s) que vous avez indiqué(s) : disposeriez-vous des équipements et espaces nécessaires pour la formation ?
25. Après combien de temps le stagiaire deviendrait-il productif ?
26. Il est prévu que l'entreprise d'accueil signe un contrat de formation avec le stagiaire. Seriez-vous prêt à signer un tel contrat ? Si non, indiquez les raisons s.v.p.
27. Il est prévu que l'entreprise d'accueil verse au stagiaire une allocation dont le montant est fixé en accord avec celui-ci. Seriez-vous prêt à verser une telle allocation ?
28. Votre entreprise serait-elle prête à se coordonner avec les EFP (programme de formation, horaires etc.) ?
29. Accepteriez-vous que votre tuteur participe à des cours de perfectionnement pédagogique ?

VI Appréciation des incitations accordées aux entreprises d'accueil et rôle des associations professionnelles dans l'élargissement de la FPA et de l'apprentissage

30. Que proposez-vous pour inciter les entreprises à s'engager davantage dans la FPA ?

	indiqué	commentaires
<i>a) incitations fiscales</i>		
<i>b) TFP</i>		
<i>c) subventions</i>		
<i>d) assistance pédagogique</i>		
<i>e) cadre juridique</i>		
<i>f) sensibilisation</i>		
<i>g) implication des entreprises par l'Etat</i>		
<i>h) autres</i>		

31. Connaissez-vous les incitations suivantes ? En avez-vous déjà profité ? Qu'en pensez-vous et pour quelles raisons ?

	connu	profité	jugement
a) prise en charge par l'Etat de l'assurance des stagiaires contre les accidents de travail et les maladies professionnelles			
b) non-assujettissement des stagiaires au régime de la CNSS			

c) exonération de l'allocation octroyée au(x) stagiaire(s) de la TFP			
d) prise en charge des frais de formation des tuteurs salariés par l'Etat			
e) assistance pédagogique à l'entreprise par l'EFP pour l'encadrement des stagiaires			
f) si après la période d'essai (3 mois) le stagiaire résilie le contrat de formation sans accord avec le chef d'entreprise, il est tenu de rembourser les allocations octroyées			
g) l'engagement formel du stagiaire à travailler, après sa formation, dans l'entreprise d'accueil pour une période d'au moins trois années si le chef d'entreprise le souhaite			
h) subvention (apprentissage)			
i) Programme action-emploi (indemnité d'encadrement, subvention de formation etc.)			
j) remboursement des frais de la formation continue dans le cadre des CSF même au-delà du montant de la TFP versée par votre entreprise			
k) [IMME et textile/habillement :] GIAC (Groupement Interprofessionnel d'Aide au Conseil)			

32. Etes-vous membre d'une association professionnelle ?

Si oui : laquelle ?

Qu'attendez-vous des associations professionnelles pour contribuer au développement de la formation professionnelle en entreprise ?

Merci beaucoup pour votre coopération !

Annexe IV

Guide d'entretien (entreprises avec expérience en matière de FPA)

I Identification de l'entreprise

1. Raison sociale :
2. Adresse, téléphone, fax, e-mail :
3. Nom et fonction de l'interlocuteur :
4. Date de création :

5. Secteur d'activité : *[IMME, textile/habillement, hôtellerie]*

Sous-secteur : *[IMME : (a) industrie métallique de base, (b) ouvrages en métaux, (c) construction de machines et matériel d'équipement, (d) matériel de transport, (e) matériel électrique et électronique, (f) machines de bureau et instruments de mesure et de précision]*

[Textile/habillement : (a) industrie textile, (b) bonneterie, (c) confection]

[Hôtellerie : (a) tourisme culturel, (b) tourisme d'affaires, (c) tourisme balnéaire]

[IMME et textile/habillement :] Produits et services principaux :

6. *[IMME et textile/habillement :]* Type de production industrielle :

a) production surtout standardisée en masse

b) production surtout spécialisée en petites séries

c) production surtout de pièces individuelles

[Hôtellerie :]

a) nombre d'étoiles

b) nombre de chambres

c) nombre de lits

7. Structure de capital

a) part privée nationale

	%
--	---

b) part privée étrangère

	%
--	---

c) part publique

	%
--	---

[Hôtellerie :] gestionnaire :

marocain

étranger

8. [IMME et textile/habillement :]

Part moyenne des exportations dans les ventes pendant les trois dernières années :

Production sous régime A.T.T. (admission en transit temporaire) : Oui Non

[Hôtellerie :] Provenance des hôtes : Maroc étranger

II Qualification du personnel et modes de recrutement : situation actuelle et perspectives en vue de la mise à niveau

9. Effectif des salariés permanents :

Combien de temps vos employés restent-ils normalement dans votre entreprise ?

10. Quel est le niveau de qualification des effectifs selon leur fonctions dans l'entreprise (sans tenir compte du diplôme) ? Indiquez les nombres s.v.p.

	manœuvres	ouvriers spécialisés/ ouvriers qualifiés	techniciens/techniciens spécialisés	cadres
administration				
production/services				

11. Comment avez-vous trouvé la main d'oeuvre qualifiée (niveau *ouvrier spécialisé* et plus) de votre entreprise ?

	mode employé	mode privilégié
a) recrutement de main d'oeuvre non-qualifiée et sa formation sur le tas dans l'entreprise		
b) embauche de lauréats de la formation résidentielle		
c) embauche de lauréats de la FPA		
d) Programme action-emploi (CIOPE)		
e) recrutement de main d'oeuvre qualifiée/expérimentée sur le marché du travail		
f) formation continue interne		
g) formation continue externe		
h) autres		

Si vous privilégiez certains modes, précisez les raisons s.v.p.

12. Comment percevez-vous l'environnement concurrentiel de votre entreprise pendant les prochaines années ?

- a) plus concurrentiel

--
- b) moins concurrentiel

--
- c) pas de changement

--

Précisez les raisons s.v.p.

13. Quelle est la stratégie de votre entreprise pour les prochaines années ?

- a) pas de changement

--
- b) expansion des ventes sur le marché local

--
- c) expansion des exportations

--

[hôtellerie : expansion orientée vers les touristes internationaux]
- d) changement de la gamme des produits

--

[hôtellerie : changement de la gamme des services]
- e) amélioration de la qualité des produits

--

[hôtellerie : amélioration des services]
- f) rationalisation de la production

--

[hôtellerie : rationalisation de la structure interne]
- g) autres

--
- h) pas d'indications

--

Quelles mesures envisagez-vous pour mettre en œuvre votre plan de développement ?

14. Quels sont vos futurs besoins en qualifications aux différents niveaux et dans les différentes fonctions en vue de cette stratégie ?

	manœuvres	ouvriers spécialisés/ ouvriers qualifiés	techniciens/techni- ciens spécialisés	cadres
administration				
production/services				
pas de changement				

15. Comment comptez-vous satisfaire vos besoins en qualifications en vue de votre plan de développement ?

	important	pas important
a) recrutement de main d'oeuvre non-qualifiée et sa formation sur le tas dans votre entreprise		
b) formation initiale (FPA/apprentissage)		

c) embauche de lauréats de formation résidentielle		
d) embauche de lauréats de la FPA		
e) Programme action-emploi (CIOPE)		
f) recrutement de main d'oeuvre qualifiée/expérimentée sur le marché du travail		
g) formation continue interne		
h) formation continue externe		
i) alphabétisation		
j) autres (réorganisation etc.)		

III Motivation d'offrir une FPA

16. Pourquoi vous êtes-vous décidé à offrir une FPA ?
17. Votre entreprise organise-t-elle *d'autres* activités de formation? Si oui : quel(s) type(s) de formation ?
Quelle a été votre expérience ?

	oui	durée	niveau	mode privilégié
a) formation sur le tas				
b) stages (formation résidentielle)				
c) FPA (type loi 36-96)				
d) apprentissage (type loi 12-00)				
e) Programme action-emploi (CIOPE)				
f) formation continue interne				
g) formation continue externe				
h) alphabétisation				

Si vous privilégiez certains modes, précisez les raisons s.v.p.

IV Encadrement et suivi des stagiaires de la FPA par les entreprises d'accueil

18. Depuis quand formez-vous en FPA ?
19. Dans quels métiers offrez-vous une formation ? Quel niveau de qualification peut être obtenu (ouvrier qualifié, technicien, technicien spécialisé) ?
20. Combien de stagiaires se trouvent actuellement en formation ?

21. Avez-vous conclu un contrat avec vos stagiaires ?
22. Combien de stagiaires qui ont commencé la FPA dans votre entreprise l'ont terminée ?
23. Combien de stagiaires ont été employé par votre entreprises après la fin de la formation ? Combien de temps est-ce qu'ils restent en moyenne dans votre entreprise après la fin de la formation ?
24. Formez-vous des stagiaires au-delà des besoins de votre entreprise ?
25. Expliquez vos structures de formation ?
- a) Qui ou quel département est responsable de l'organisation de la FPA ?
- b) Combien de tuteurs s'occupent de vos stagiaires actuellement en formation ?
- c) Quelles qualifications ont-ils ?
- d) Où les stagiaires sont-ils formés ?

dans la production ou [<i>hôtellerie:</i>] dans les services	
dans un atelier de formation	
dans un « coin » à côté de la production ou des services	

26. Les stagiaires peuvent-ils acquérir toutes les compétences prévues dans le programme de formation ?
Si non : comment est-ce qu'ils acquièrent les compétences avec lesquelles ils ne se peuvent pas familiariser dans votre entreprise ?
27. Est-ce que vous rémunérez vos stagiaires ?
28. Après quelle durée de formation les stagiaires deviennent-ils productifs ?
Après quelle durée deviennent-ils rentables pour votre entreprise ?

V Coordination entre les entreprises d'accueil et les EFP

29. Quelles ont été vos expériences avec la coordination et la coopération entre votre entreprise et l'EFP ?
- a) Comment la sélection des stagiaires s'est-elle déroulée ?
- b) Le contenu du programme de formation vous paraît-il adéquat en vue de vos besoins ?
- c) Avez-vous participé au découpage du programme de formation selon les lieux de formation ?
- d) Comment jugez-vous le rythme d'alternance entre votre entreprise et l'EFP ?
- e) Comment jugez-vous le suivi des stagiaires par les formateurs dans votre entreprise ?

VI Appréciation de la FPA

30. Quelle est votre appréciation de la FPA ?

	bien	moyen	faible
savoir théorique/technologique des lauréats			
savoir-faire des lauréats			
capacité des lauréats de s'adapter à de nouvelles exigences du travail			
durée de familiarisation des lauréats avec le travail en entreprise			

En somme : comment appréciez-vous la FPA ?

31. Avez-vous l'intention de continuer à offrir une FPA ? Expliquez les raisons s.v.p.

VII Appréciation des incitations accordées aux entreprises d'accueil et rôle des associations professionnelles dans l'élargissement de la FPA et de l'apprentissage

30. Que proposez-vous pour inciter les entreprises à s'engager davantage dans la FPA ?

	indiqué	commentaires
<i>a) incitations fiscales</i>		
<i>b) TFP</i>		
<i>c) subventions</i>		
<i>d) assistance pédagogique</i>		
<i>e) cadre juridique</i>		
<i>f) sensibilisation</i>		
<i>g) implication des entreprises par l'Etat</i>		
<i>h) autres</i>		

31. Connaissez-vous les incitations suivantes ? En avez-vous déjà profité ? Qu'en pensez-vous et pour quelles raisons ?

	connu	profité	jugement
a) prise en charge par l'Etat de l'assurance des stagiaires contre les accidents de travail et les maladies professionnelles			

b) non-assujettissement des stagiaires au régime de la CNSS			
c) exonération de l'allocation octroyée au(x) stagiaire(s) de la TFP			
d) prise en charge des frais de formation des tuteurs salariés par l'Etat			
e) assistance pédagogique à l'entreprise par l'EFP pour l'encadrement des stagiaires			
f) si après la période d'essai (3 mois) le stagiaire résilie le contrat de formation sans accord avec le chef d'entreprise, il est tenu de rembourser les allocations octroyées			
g) l'engagement formel du stagiaire à travailler, après sa formation, dans l'entreprise d'accueil pour une période d'au moins trois années si le chef d'entreprise le souhaite			
h) subvention (apprentissage)			
i) Programme action-emploi (indemnité d'encadrement, subvention de formation etc.)			
j) remboursement des frais de la formation continue dans le cadre des CSF même au-delà du montant de la TFP versée par votre entreprise			
k) [IMME et textile/habillement :] GIAC (Groupement Interprofessionnel d'Aide au Conseil)			

32. Etes-vous membre d'une association professionnelle ?

Si oui : laquelle ?

Qu'attendez-vous des associations professionnelles pour contribuer au développement de la formation professionnelle en entreprise ?

Merci beaucoup pour votre coopération !

Annexe V

Liste des interlocuteurs institutionnels

1 Institutions gouvernementales

Département de la Formation Professionnelle (DFP) du Ministère de l'Emploi, de la Formation Professionnelle, du Développement Social et de la Solidarité (MEFPDSS), Rabat

- Délégation Régionale de la Formation Professionnelle, Agadir
- Délégation Régionale de la Formation Professionnelle, Marrakech

Unité de Gestion d'Elargissement de la Formation Professionnelle Alternée (UGEFA), Rabat

Ministère de l'Industrie, du Commerce, de l'Energie et des Mines (MCI), Rabat

Ministère du Tourisme, Département de la Formation et de la Coopération, Rabat

Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail (OFPPT), Casablanca

- Direction Régionale Sud de l'OFPPT, Agadir
- Direction Régionale du Tensift-Atlantique de l'OFPPT, Marrakech
- Direction Régionale du N.O. II, Tanger

Centre de Ressources & de Formation des Tuteurs et Formateurs (CRFTF)

2 Etablissements de formation professionnelle (EFP)

Centre de Qualification Professionnelle (CQP), Casablanca Ain Bordja

Centre de Qualification Professionnelle (CQP), Casablanca Ain Chock EL INARA

Ecole Supérieure des Industries du Textile et de l'Habillement (ESITH), Casablanca

Institut des Formations du Textile (IFT), Casablanca

Institut des Techniques de l'Habillement (ITH), Casablanca

Institut de Technologie Hôtelière et Touristique (ITHT), Marrakech

Institut Spécialisé des Techniques Appliquées Hôtelières et Touristiques (ISTHT), Agadir

Institut Supérieur d'Industrie Hôtelière et de Restauration (ISIHR), Marrakech

Institut Supérieur de Technologie Appliquée – Hôtellerie/Restauration (ISTA-HR), Agadir

Institut Supérieur de Technologie Appliquée Inter-Entreprises (ISTA-IE), Casablanca

3 Associations professionnelles, chambres et syndicats

Association de l'Industrie Hôtelière (AIH), Marrakech

Association de l'Industrie Hôtelière (AIH), Agadir

Association Marocaine des Industries du Textile et de l'Habillement (AMITH), Casablanca

Association Marocaine des Industries du Textile et de l'Habillement (AMITH), Tanger

Chambre de Commerce, d'Industrie et de Services d'Agadir (CCISA), Agadir

Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM), Casablanca

Fédération des Chambres de Commerce, d'Industrie et de Services du Maroc, Rabat

Fédération des Industries Métallurgiques, Mécaniques, Electriques et Electroniques (FIMME), Casablanca

Fédération Nationale de l'Industrie Hôtelière (FNIH), Casablanca

Groupement Régional des Industries du Tourisme (GRIT), Agadir

Union Marocaine du Travail (UMT), Casablanca

4 Autres institutions

Embassade de la République fédérale d'Allemagne, Rabat

Fondation Konrad Adenauer (KAS), Rabat

Fondation Friedrich Ebert (FES), Rabat

Projet Maroco-Allemand de Mise à Niveau des Entreprises, Casablanca

Bibliographie*

- Alaoui, K.** (2001) : Formation Professionnelle au Maroc, MEFPDSS / DFP, janvier
- Albert, G.** (1994) : Betriebliche Personalwirtschaft, Ludwigshafen
- Altenburg, T.** (2000) : Privatwirtschaftsförderung für mehr Beschäftigung und Armutsmilderung – eine zentrale Aufgabe der Entwicklungszusammenarbeit ?, Deutsches Institut für Entwicklungspolitik, Analysen und Stellungnahmen, n° 4/2000, Berlin
- Altenburg, T. / R. Qualmann / J. Weller** (1999) : Wirtschaftliche Modernisierung und Beschäftigung in Lateinamerika – Zielkonflikte und Lösungsansätze, Deutsches Institut für Entwicklungspolitik, Berichte und Gutachten, n° 13/1999, Berlin
- AMITH** (1999) : Stratégie de croissance et de compétitivité de l'industrie du textile-habillement. Plan d'action pour un contrat-programme 1999 - 2003, Casablanca
- (2000) : Rapport Moral. Exercice 1999, présenté lors de l'Assemblée générale ordinaire du 28 juin 2000, Casablanca
- Annuaire des Associations d'Utilité Economique** (sans année)
- Arnold, R.** (1986) : Die Förderung einer Mitwirkung der Betriebe an der Berufsausbildung – ein Leitmotiv der Entwicklungszusammenarbeit der Bundesrepublik Deutschland mit den Ländern Lateinamerikas, dans : R. Arnold et al. (éds.), Duale Berufsbildung in Lateinamerika, Baden-Baden, pp. 155 - 177
- (1991) : Interkulturelle Berufspädagogik, Oldenburg
- (1994) : Neue Akzente in der internationalen Berufsbildungsdebatte – Impulse für eine künftige Entwicklungszusammenarbeit im Bereich der beruflichen Bildung ? Ein Literaturreport, dans : H. Biermann / W.-D. Greinert / R. Janisch (éds.), Systementwicklung in der Berufsbildung, GTZ, Studien zur vergleichenden Berufsbildung, vol. 5, Baden-Baden, pp. 11 - 45
- Arnold, R. / J. Münch** (1995) : Fragen und Antworten zum Dualen System der deutschen Berufsbildung, Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie, Bonn
- Ashoff, G. et al.** (1996) : Einführung kooperativer Berufsausbildung in der tunesischen Industrie. Konsequenzen für die Unternehmen und deren Unterstützung durch Staat und Sozialpartner, Deutsches Institut für Entwicklungspolitik, Berichte und Gutachten, n° 7/1996, Berlin
- Atchoarena, D.** (1996) : Financing Vocational Education : Concepts, Examples and Tendencies, dans : UNEVOC, Financing Technical and Vocational Education. Modalities and Experiences, UNESCO / DSE, Berlin, pp. 27 - 50
- Ayouché, H.** (2001) : Cadre Général, CRFTF, ISTA-IE, Casablanca
- BAD** (2000) : Maroc. Document de stratégie par pays 2000 - 2002, ADB/BD/WP/2000/124, 2 octobre
- Bardeleben, R. von / U. Beicht / K. Fehér** (1994) : Kosten und Nutzen der betrieblichen Berufsausbildung. Erste repräsentative Untersuchungsergebnisse, Bonn
- Belriti, M.** (1996) : 20 Jahre Berufsbildungspolitik in Marokko 1974 - 1994, dans : W.-D. Greinert / W. Heitmann / R. Stockmann (éds.), Ansätze betriebsbezogener Ausbildungsmodelle. Beispiele aus dem islamisch-arabischen Kulturkreis, GTZ, Diskussionsbeiträge und Materialien zur internationalen Berufsbildungszusammenarbeit, n° 3, pp. 272 - 281
- BMBF** (1995) : Berufsbildungsbericht 1995, Bad Honnef
- (2000) : Berufsbildungsbericht 2000, Bonn
- BMZ** (1992) : Sektorkonzept Berufliche Bildung, Bonn
- (1999) : Entwicklungszusammenarbeit im Bereich der beruflichen Bildung (publié lors du deuxième congrès international de l'UNESCO en matière de formation professionnelle tenu à Séoul du 26 au 30 avril 1999), dans : *BMZ aktuell*, n° 096, Bonn
- Boehm, U. / S. Adam** (1994) : Systementwicklung und traditionelle Lehrlingsausbildung, dans : H. Biermann / W.-D. Greinert / R. Janisch (éds.), Systementwicklung in der Berufsbildung, GTZ, Studien zur vergleichenden Berufsbildung, vol. 5, Baden-Baden, pp. 47 - 65
- Bolina, P.** (1996) : Financing Vocational Education and Training in Developing Countries, dans : UNEVOC, Financing Technical and Vocational Education. Modalities and Experiences, UNESCO / DSE, Berlin, pp. 5 - 25
- Bullinger, H. / G. Gidion** (1994) : Auswirkungen des Wandels der Arbeit auf die berufliche Bildung, dans : C. Kreklau / J. Siegers (éds.), Handbuch der Aus- und Weiterbildung, 79^e supplément, partie 2603, Cologne
- Cailods, F.** (1994) : Converging trends amidst diversity in vocational training systems, dans : *International Labour Review*, vol. 133, n° 2, pp. 241 - 357
- Carnoy, M.** (1994) : Efficiency and equity in vocational education and training policies, dans : *International Labour Review*, vol. 133, n° 2, pp. 221 - 240
- Castley, R. / T. Alfthan** (1986) : Training for industrial development : How governments can help, dans : *International Labour Review*, vol. 125, n° 5, pp. 545 - 560

* Dans la présente étude, on a cité de nombreux documents et papiers internes qui n'ont pas été publiés formellement. Pour faciliter leur identification, on a indiqué dans la bibliographie le mois ou la date de parution. L'emploi des majuscules et minuscules correspond à l'usage dans les ouvrages cités.

- CGEM** (2000), Répertoire du patronat marocain 2000, Casablanca
- CGEM – Fédération du Tourisme** (2000) : Contrat Programme 2000 - 2010. La relance de la croissance du Royaume à travers un développement accéléré de son tourisme, juin
- Commission Spéciale Education et Formation** (2000) : Charte nationale d'éducation et de formation, Rabat
- Cramer, G. / K. Müller** (1994) : Nutzen der betrieblichen Berufsausbildung, Cologne
- Dyankov, A.** (1996) : Current Issues and Trends in Technical and Vocational Education, UNEVOC Studies in Technical and Vocational Education, n° 8, UNESCO, Paris
- Economiste** (2001a) : Une dévaluation sans grand impact sur les équilibres macro-économiques, n° 1005, 26 avril
- (2001b) : Textile – chômage : la vérité, si je mens !, n° 974, 13 mars
- Gennrich, R. B.** (1995) : La formation professionnelle duale en Allemagne – Exposé pour la Commission Technique de la Formation en Alternance, Ministère de la Formation Professionnelle et de l'Emploi / GTZ : projet 'Promotion de la formation en alternance', Tunis
- Greinert, W.-D.** (1990) : Systeme beruflicher Bildung im internationalen Vergleich – Versuch einer Klassifizierung, dans : *Bildung – Wissenschaft – International*, n° 1/90, pp. 15 - 19
- (1992) : Le système dualiste de formation professionnelle en République fédérale d'Allemagne. Structures et fonctionnement, GTZ, Eschborn
- (1993) : Das « deutsche System » der Berufsausbildung. Geschichte, Organisation, Perspektiven, Baden-Baden
- (1995) : Regelungsmuster der beruflichen Bildung : Tradition – Markt – Bürokratie, dans : *Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis*, vol. 24, n° 5, pp. 31 - 35
- GTZ** (1998) : Sektorstrategiepapier Technische Zusammenarbeit Marokko, Eschborn
- (2000) : Fortschrittsbericht an das BMZ. Verbreitungsstrategie für alternierende (duale) Berufsbildung, Eschborn
- Hasan, A. / A. Tuijnman** (1996) : Linking Education and Work, dans : *OECD Observer*, n° 199, pp. 14 - 18
- Hedrich, M. / A. Basler / S. Jenders** (1999) : Mise à niveau de l'entreprise marocaine. Analyse, résultats et recommandations. Expertise réalisée pour le compte de la GTZ, Eschborn
- Heintze, G.** (1986) : Erfahrungen mit Projekten der dualen Berufsbildung in Lateinamerika, dans : R. Arnold et al. (éds.), *Duale Berufsbildung in Lateinamerika*, Baden-Baden, pp. 179 - 201
- Heintze, G. / H. Rychetsky** (1991) : Duale Ausbildung – Option für die Dritte Welt ? Chancen und Grenzen der Übertragbarkeit, dans : *GTZ-Info*, n° 4, pp. 13 - 18
- Heitmann, W.** (1996) : Entwicklung eines Portfolio-Konzepts für die strategische Berufsbildungsplanung, dans : W.-D. Greinert / W. Heitmann / R. Stockmann (éds.), *Ansätze betriebsbezogener Ausbildungsmodelle. Beispiele aus dem islamisch-arabischen Kulturkreis*, GTZ, Diskussionsbeiträge und Materialien zur internationalen Berufsbildungszusammenarbeit, n° 3, Berlin, pp. 6 - 29
- IMF** (1992) : Balance of Payments Statistics Yearbook 1992, Part 2, Washington, D.C.
- (1999) : Morocco – Selected Issues, SM/99/121, May 26
- (2000a) : Morocco – Staff Report for the 2000 Article IV Consultation, SM/00/92, May 18
- (2000b) : Morocco – Recent Economic Developments, SM/00/105, May 26
- (2000c) : Balance of Payments Statistics Yearbook 2000, Part 2, Washington, D.C.
- (2001) : Morocco – Statistical Appendix, SM/01/194, June 29
- ILO** (2000) : Training for employment : Social inclusion, productivity and youth employment. Human resources training and development : Vocational guidance and vocational training, rapport V, 88e session, 30 mai - 15 juin 2000, <http://www.ilo.org/public/english/standards/relm/ilc/ilc88/rep-v.htm>
- Kabbaj, M. et al.** (sans date) : Réforme de la formation professionnelle
- Kanawaty, G. / C. de Moura Castro** (1990) : New directions for training : An agenda for action, dans : *International Labour Review*, vol. 129, n° 6, pp. 751 - 771
- Kath, F.** (1995) : Finanzierung der Berufsausbildung im dualen System - Probleme und Lösungsansätze. Bundesinstitut für Berufsbildung, Berlin, Bonn
- Koch, R.** (1995) : Die Berufsausbildungssysteme in Deutschland und Frankreich. Vergleichende Betrachtungen in einem dynamischen Ansatz der Systemanalyse, dans : W. Heitmann / W.-D. Greinert (éds.), *Analyseinstrumente in der Berufsbildungszusammenarbeit*, GTZ, Diskussionsbeiträge und Materialien zur internationalen Berufsbildungszusammenarbeit, n° 1, Berlin, pp. 262 - 272
- Kuratorium der deutschen Wirtschaft für Berufsbildung** (1995) : Finanzierung der Berufsausbildung. Standpunkt der Wirtschaft, Bonn
- Labarca, G.** (1996) : Education in basic skills and training for productive work, dans : *CEPAL Review*, n° 59, pp. 55 - 72
- Lanzendorf, U.** (1994) : Berufsausbildung in Lateinamerika – das "Duale System" als Zielperspektive einer Neuorientierung ?, dans : H. Biermann / W.-D. Greinert / R. Janisch (éds.), *Systementwicklung in der Berufsbildung*, GTZ, Studien zur vergleichenden Berufsbildung, vol. 5, Baden-Baden, pp. 259 - 280

- Lauterbach, U. / W. Maslankowski/ W. Mitter** (sans année) : Strukturen, Vergleich, Ergebnisse, dans : U. Lauterbach et al. (éds.), Internationales Handbuch der Berufsbildung, Carl-Duisberg-Gesellschaft, Baden-Baden, pp. VGL-1 - VGL-132
- Lith, U. van** (1999) : Fortentwicklung der einzelbetrieblichen Finanzierung der Berufsbildung, dans : C. Kreklau / J. Siegers (éds.), Handbuch der Aus- und Weiterbildung, 118^e supplément, partie 3641, Cologne
- Malcher, W.** (1998) : Finanzierung der Berufsausbildung, dans : C. Kreklau / J. Siegers (éds.), Handbuch der Aus- und Weiterbildung, 107^e supplément, partie 3640, Cologne
- MCI** (2000) : Les Industries de Transformation. Exercice 1999, Rabat
- MDSSEFP / DFP** (1999a) : Plan quinquennal 1999 - 2003. Secteur de la formation professionnelle, juin
- (1999b) : Plan quinquennal 1999 – 2003. Mise à niveau des ressources formatives humaines et pédagogiques, mai
- (1999c) : Projet de réforme du système d'éducation et de formation. Composante formation professionnelle, mars
- (1999d) : Rapport d'Activités Juillet 1998 - Juin 1999, Rabat
- (1999e) : La formation professionnelle en chiffres 1998/1999, Rabat
- (2000a) : Actions entreprises pour le développement de la formation professionnelle alternée régie par la loi 36/96, juin
- (2000b) : Cadre méthodologique d'élaboration des programmes de formation professionnelle selon l'approche par compétences, février
- (2000c) : Manuel de procédures relatifs aux contrats spéciaux de formation (CFS), mai
- (2000d) : Plan de développement économique et social 2000 – 2004, volume II : valorisation des ressources humaines et développement social, première partie : formation professionnelle, juin
- MDSSEFP / DFP / UGEFA** (1999) : Etude sur la capacité d'accueil des stagiaires en FPA au sein des entreprises, novembre
- MDSSEFP / DFP / UGEFA / GTZ** (1999) : Manuel de procédures de la formation professionnelle alternée au Maroc, octobre
- MEFPDSS / DFP** (2000a) : Mécanismes de développement de la formation continue, octobre
- (2000b) : Réforme du système de formation professionnelle. Nouveaux axes de développement, octobre
- MEFPDSS / DFP / UGEFA** (2001) : Coûts et avantages de la formation professionnelle alternée en entreprise. Sondage empirique dans trois secteurs économiques au Maroc, ébauche, deuxième version, 6 février
- Middleton, J. / A. Ziderman / A. Van Adams** (1993) : Skills for Productivity. Vocational Education and Training in Developing Countries, Oxford
- Ministère du Tourisme** (2000) : Le secteur touristique, statistiques 1999, Rabat
- OCIEM** (2000) : Observation 2000. Evolution du potentiel compétitif de l'économie marocaine de l'observation 1994 à l'observation 2000, Rabat
- OECD** (2000) : Foreign Trade by Commodities 1993 - 1998, vol. 5, Paris
- OFPPT** (1999) : Rapport Annuel, 1998 - 1999, Casablanca
- (2000) : La compétence par la formation, Casablanca
- Papadopoulos, G.** (1994) : Linkages : A New Vision for Vocational and Technical Education, dans : OECD, Vocational Education and Training for Youth. Towards Coherent Policy and Practice, Paris, pp. 169 - 179
- Raffe, D.** (1994) : Compulsory Education and what then ? Signals, Choices, Pathways, dans OECD, Vocational Education and Training for Youth. Towards Coherent Policy and Practice, Paris, pp. 41 - 67
- Raizen, S.** (1994) : Learning and Work : The Research Base, dans : OECD, Vocational Education and Training for Youth. Towards Coherent Policy and Practice, Paris, pp. 69 - 113
- Regnault, H.** (2000) : Le libre-échange euro-méditerranéen : un atout pour le développement ?, dans : *problèmes économiques*, n° 2.686, pp. 10 - 12
- Rösch, G.** (1997) : Kooperative Ausbildungsmodelle mit berufsbildenden Schulen – eine Alternative zum Exportschlager duales System ?, dans : W.-D. Greinert et al. (éds.), Vierzig Jahre Berufsbildungszusammenarbeit mit Ländern der Dritten Welt – Die Förderung der beruflichen Bildung in den Entwicklungsländern am Wendepunkt ?, GTZ, Studien zur Vergleichenden Berufspädagogik, vol. 10, Baden-Baden, pp. 187 – 208
- Royaume du Maroc** : Bulletin Officiel, plusieurs éditions
- Rützel, J. / G. Kohn / S. Ziehm** (1998) : Kompatibilität konkurrierender Qualifizierungskonzepte in der Berufsbildungshilfe. Berufsprinzip vs. Modularisierung, Institut für Berufspädagogik der Technischen Universität Darmstadt
- Sako, M.** (1994) : The Role of Employers and Unions in Facilitating the Transition to Employment and Further Learning, dans : OECD, Vocational Education and Training for Youth. Towards Coherent Policy and Practice, Paris, pp. 115 - 142
- Schausten, E.** (1986) : Finanzierung der betrieblichen Berufsausbildung. Analyse, Finanzierungsmodelle, rechtliche und politische Rahmenbedingungen, Cologne
- Schoenfeldt, E.** (1985) : Das duale System der beruflichen Bildung. Le Système Dualiste de Formation Professionnelle, Deutsche Stiftung für internationale Entwicklung, Mannheim

- Schuh, P. / H. Schürings** (2000) : Berufsbildung in Marokko. Eine Bilanz der von der GTZ geförderten Projekte mit Vorschlägen für die zukünftige deutsch-marokkanische Zusammenarbeit, vol. 1 : Hauptband - Zusammenfassender Bericht, Eschborn
- Stephan, W. / W. Gruner / U. Lauterbach** (sans année) : Kanada, dans : U. Lauterbach et al. (éds.), Internationales Handbuch der Berufsbildung, Carl-Duisberg-Gesellschaft, Baden-Baden, pp. CDN-1 - CDN-69
- Stockmann, R.** (1996) : Ausbildungsmodelle in der Berufsbildungszusammenarbeit mit islamisch-arabischen Ländern, dans : W.-D. Greinert / W. Heitmann / R. Stockmann (éds.), Ansätze betriebsbezogener Ausbildungsmodelle. Beispiele aus dem islamisch-arabischen Kulturkreis, GTZ, Diskussionsbeiträge und Materialien zur internationalen Berufsbildungszusammenarbeit, n° 3, Berlin, pp. 246 - 271
- Tan, H.W. / G. Batra** (1995) : Enterprise Training in Developing Countries. Incidence, Productivity Effects, and Policy Implications. World Bank, Private Sector Development, Washington D.C.
- Van Stipriaan, F. / U. Lauterbach** (sans année) : Vereinigtes Königreich. Großbritannien und Nordirland – England und Wales, dans : U. Lauterbach et al. (éds.), Internationales Handbuch der Berufsbildung, Carl-Duisberg-Gesellschaft, Baden-Baden, pp. GB-1–GB-69
- UNDP** (2001) : Human Development Report 2001, New York, Oxford
- UNIDO** (2001) : Industrial Statistics, <http://www.unido.org/data/stats>
- Vest, B.** (1993) : La nouvelle politique de formation professionnelle : adaptation aux besoins spécifiques des pays, dans : *D + C Développement et Coopération*, n° 5/1993, pp. 8 - 11
- World Bank** (1991) : Vocational and Technical Education and Training. A World Bank Policy Paper, Washington, D.C.
- (1995a) : Kingdom of Morocco : Country Economic Memorandum Towards Higher Growth and Employment, vol. I, Main Report, Report No. 14155-MOR, September 15
- (1995b) : Kingdom of Morocco : Country Economic Memorandum Towards Higher Growth and Employment, vol. II, Annexes, Report No. 14155-MOR, September 15
- (1996) : Morocco – Third Private Sector Development Project (In-Service Training). Staff Appraisal Report, R96-178, August 21
- (1998) : World Economic Indicators 1998, Washington, D.C.
- (1999a) : Kingdom of Morocco - Private Sector Assessment Update. Fulfilling the Promise of Private Sector-Led Growth, Report No. 19975-MOR, December 15
- (1999b) : Morocco : Policy Reform Support Loan, R99-85, May 10
- (2000) : World Development Report 1999/2000, Washington, D.C.
- (2001) : World Economic Indicators 2001, Washington, D.C.
- (2002) : World Development Report 2002, Washington, D.C.
- Winterhager, W.D.** (1969) : Kosten und Finanzierung der beruflichen Bildung. Eine wirtschaftstheoretische Analyse mit empirischen Daten zur Lehrlingsausbildung in der Industrie, Stuttgart