

ROYAUME DU MAROC
MINISTÈRE DE L'EMPLOI ET DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE

SECRÉTARIAT D'ÉTAT CHARGÉ DE
LA FORMATION PROFESSIONNELLE

SECTEUR TEXTILE ET
HABILLEMENT

TECHNIQUES DE L'HABILLEMENT

ÉTUDE PRÉLIMINAIRE– Version Préliminaire



AVRIL 2005

Le présent dossier préparatoire à l'Analyse de situation de travail en *Confection industrielle* a été produit dans le cadre du projet APC en 2004-2005. Il a été développé au CFPTC de Casablanca, établissement pilote APC du secteur Textile Habillement dans le cadre du volet opérationnel du dit projet. Il est actuellement en expérimentation. De ce fait, la version finale de ce programme sera produite à la fin de cette expérimentation, soit en juin 2006.

ÉQUIPE DE PRODUCTION

Coordination

Projet APC

Nicole Kobinger, directrice canadienne

Allal Ouahab, directeur marocain

Projet APC Secteur Textile Habillement – CFPTCC Ben M'Sick

Francine St-Georges, conseillère technique canadienne pour le secteur

Conception et rédaction

Abdelkebir El Mzari

Formateur

Fatima Ouissa

Formatrice

Recherche et rédaction

Mohamed Manyani

Formateur animateur

Abdelaziz Baktari

Formateur

Youssef Medloui

Formateur

Abelhak Chhiba

Formateur

Collaboration à la recherche et à la rédaction

Fatima Ouissa

Equipe APC, CFPTCC

Abdelkébir El Mzari

Equipe APC, CFPTCC

REMERCIEMENTS

La réalisation de cette étude a été possible grâce à la collaboration de nombreuses personnes et organismes sectoriels. L'équipe APC du Complexe de Formation Professionnelle Textile Confection de Casa (C.F.P.T.C.) tient à remercier toutes les personnes qui ont accepté de nous accorder des entretiens et souligner la qualité des nombreux renseignements fournis. Nous tenons également à exprimer nos remerciements à l'Association Marocaine des Industries du Textile et de l'Habillement (AMITH) ainsi qu'aux personnes responsables des Services Aux Entreprises (SAE) des établissements de formation et des organismes sectoriels contribuant ainsi à concevoir une offre de formation tenant compte des objectifs de développement de l'industrie marocaine.

Document de travail

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	5
1. PROBLÉMATIQUE	6
1.1. Fonction de travail à l'étude	6
1.2. Objectifs de l'étude	6
1.3. Eléments de méthodologie	7
1.3.1. Les limites du champ de recherche	7
1.3.2. L'échantillonnage	8
1.3.3. Les méthodes de collecte de données	9
2. SYNTHÈSE DES DONNÉES ISSUES DE LA RECHERCHE DOCUMENTAIRE	11
2.1. Données sur l'activité industrielle	11
2.2. Profil de la main-d'œuvre	11
2.3. L'offre de formation initiale	11
2.3.1. L'offre de formation de l'OFPPT	11
2.3.2. L'offre de formation de l'ESITH	12
2.4. Synthèse des thèmes de formation continue offerts à l'industrie	12
3. SYNTHÈSE DES DONNÉES ISSUES DE L'ENQUÊTE EXPLORATOIRE	14
3.1. Commentaires et suggestions émis par les industriels	14
3.2. Commentaires émis par les anciens lauréats	14
3.3. Constats généraux issus de l'enquête exploratoire	15
3.3.1. Appellations couramment utilisées en industrie	15
3.3.2. Qualifications attendues exprimées par les employeurs	16
3.3.3. Principales activités reliées aux emplois techniques à l'étude	16
3.4. Synthèse des entretiens complémentaires	
3.4.1. Service d'assurance qualité	17
3.4.2. Service de coupe industrielle	18
3.4.3. Service d'approvisionnement	19
4. ORIENTATIONS POUR LA POURSUITE DES TRAVAUX	20
4.1. Définition des orientations	20
4.2. Synthèse des commentaires et suggestions du comité technique consultatif	23
5. CONSTATS GÉNÉRAUX ET PLANS D'ACTION POUR LA POURSUITE DES TRAVAUX	24
ANNEXES	26
1. MEDA 2 -Proposition de formation assurée par l'OFPPT,	26
2. MEDA 2 Proposition de filière Technicien de l'habillement MEDA 2	28
3. Liste des documents et des organismes sectoriels consultés	30
4. Schéma d'entretien	32
5. Membres du comité technique consultatif	33

INTRODUCTION

La présente étude s'inscrit dans le prolongement des résultats de l'étude diagnostique réalisée dans le cadre de MEDA.¹ Soucieux d'arrimer les travaux aux résultats obtenus, les séances de concertation MEDA - APC ont mené à une proposition commune des projets de filières pour le secteur du Textile et de l'Habillement.² Dans le cadre d'un accord commun et, afin d'appliquer les principes fondamentaux d'ingénierie de l'Approche Par Compétences (APC), il a été convenu que les filières proposées pour constituer l'offre de formation sectorielle feront l'objet d'une analyse de situation de travail (AST).

Le présent document constitue le rapport synthèse d'une étude préalable à la réalisation de l'AST. Cette étude vise à préciser la fonction de travail à analyser et à déterminer les orientations à retenir pour l'élaboration du projet de formation APC en conformité aux besoins actuels et prospectifs de l'industrie.

La production du *Dossier préparatoire à l'AST* constitue une étape visant à organiser et à synthétiser les données recueillies. L'énumération ci-dessous indique la place qu'occupe cette étape dans le processus d'élaboration des programmes de formation selon l'APC

PROCESSUS D'ÉLABORATION DE PROGRAMMES SELON L'APC

- Études sectorielles
- **Dossier préparatoire à l'analyse de situation de travail**
- Analyse de la situation de travail (AST)
- Conception du projet de formation
- Validation du référentiel de compétences
- Production du programme d'études et des guides d'accompagnement

En première partie du présent document, on présente la problématique et les éléments méthodologiques de l'étude. La synthèse des données recueillies suivie des constats généraux est présentée en deuxième partie. Les recommandations sur les orientations et le plan d'action pour la poursuite des travaux de programmation sont présentés en dernière partie du présent document.

¹ *Etude diagnostique des 13 EFP de l'OFPPT*, Plan d'actions, Meda 2, 2004, 148 p.

² Voir Annexe 1 Proposition de formation assurée par l'OFPPT

1 PROBLÉMATIQUE

Dans cette partie du rapport nous présentons la problématique reliée à la fonction de travail tel que définie dans la documentation disponible, les objectifs de la présente étude et la méthodologie retenue.

1.1 Fonction de travail à l'étude

Dans l'étude diagnostique MEDA, on propose d'élaborer une filière de formation de niveau technicien supérieur correspondant à une fonction de travail³ dénommée : *Agent technique de l'habillement*. Cette filière regroupe le développement des compétences dans les 6 domaines suivants.⁴

DOMAINES	COMPETENCES
Méthodes :	- Etudier les procédés et les gammes opératoires, - Piloter la définition des méthodes de fabrication et des moyens à mettre en œuvre, - Constituer le dossier technique, - Etc.
Techniques et Production	- Optimiser le prix de revient industriel, - Etudier et prévoir l'évolution des moyens de production nécessaire - Proposer les investissements correspondants, - Superviser la production sur tout ou partie, - Optimiser la productivité et les délais de passage, - Etc.
Logistique	- Optimiser la gestion des flux de produit, - Gérer le plan d'approvisionnement, - Elaborer le plan directeur de fabrication, - Etc.
Qualité	- Garantir la conformité du produit fini - Intervenir et résoudre les problèmes de non qualité, - Collaborer à l'établissement et à la tenue à jour des procédures, - Etc.
Industrialisation et mise au point du produit	- Mettre au point et réaliser les produits aux meilleurs coûts - Création de modèles sur CAO - Fabrication de prototype. - Etc.
Voir Annexe 2 <i>Proposition de filière Technique d'habillement MEDA 2</i>	

Or, la réalisation d'une analyse de situation de travail exige au préalable une vision claire des emplois techniques pour lesquels nous devons concevoir un référentiel de compétences. Afin de procéder à une analyse couvrant l'étendue de ces domaines regroupés sous une même fonction, on a distingué deux principaux champs d'activités soit, un premier, axé portant sur les activités d'industrialisation précédant la mise en fabrication et, un deuxième, sur les activités de coordination et de supervision de la production et ce, sans exclure les activités spécifiques à l'assurance qualité.

1.2 Objectifs de l'étude

Les objectifs de la présente étude sont de préciser les emplois techniques regroupés sous la fonction de travail⁵ à l'étude, dans le but de concevoir un projet de formation APC.

³ Groupe d'emplois similaires dans leurs principales tâches et qui se retrouvent dans plusieurs entreprises. Précisons qu'une fonction de travail peut regrouper plusieurs métiers ou professions. SEFP, *Cadre méthodologique*, page 12.

⁴ Voir Annexe 2 *Proposition de filière Technique d'habillement MEDA 2*

Plus précisément les questions de recherche sont :

- Quels sont les emplois techniques, conformes à la réalité du milieu de travail, pour lesquels nous devons former nos futurs lauréats ?
- Quelles sont les qualifications attendues par les employeurs dans un contexte de repositionnement stratégique de l'industrie ?
- Quelles sont les appellations couramment utilisées en industrie pour identifier ces emplois techniques ?
- Quelles sont leurs principales activités au regard du processus industriel ?
- Quelles sont les orientations à retenir pour le projet de formation en fonction des besoins actuels et prospectifs de l'industrie ?
- Quelle méthodologie d'AST doit-on retenir pour la poursuite des travaux d'analyse ?

1.3 Eléments de méthodologie

1.3.1 Les limites du champ de recherche

Secteur d'activités

La présente étude concerne les entreprises du sous-secteur de la confection de vêtements des filières Chaîne & Trame, Maille, Jeans & Sportswear. Ces sous-secteurs regroupent des entreprises dont les activités peuvent être différentes.

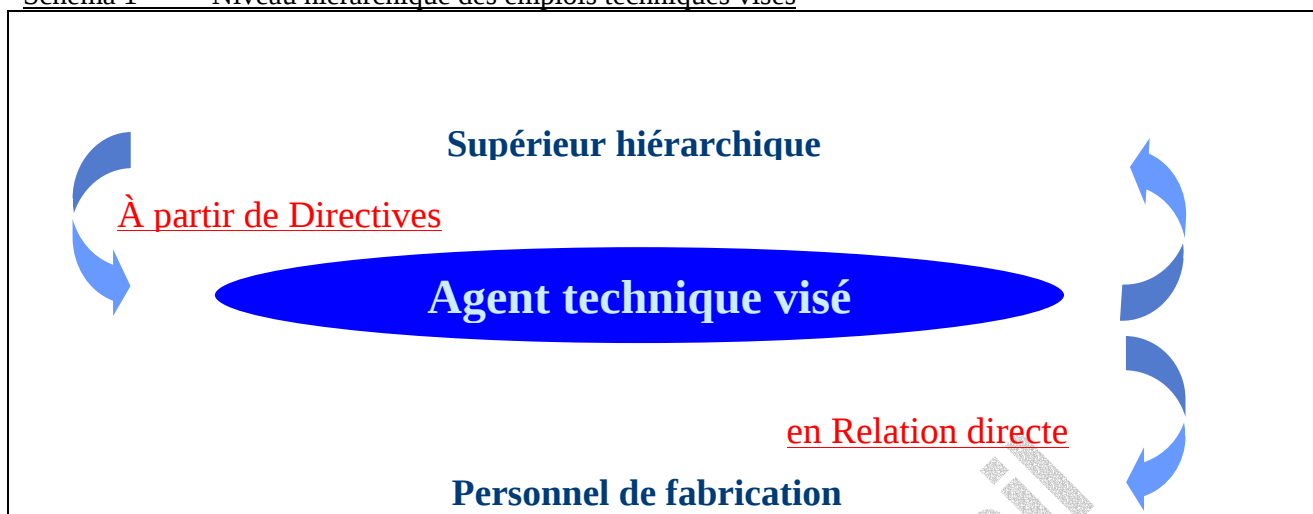
Les entreprises de type intégré assurent tout le processus de fabrication depuis la fabrication de la matière d'œuvre jusqu'à la fabrication des vêtements. On trouve également des entreprises qui offrent le produit fini. Elles réalisent toutes les activités, depuis la création jusqu'à la commercialisation et parfois la distribution. Les entreprises de type façonnier ou de sous-traitance assurent la fabrication des vêtements en recevant des matières coupées ou non, avec les fournitures correspondantes. Les entreprises de type co-traitant font le même travail que les entreprises façonniers mais elles s'en distinguent par leur capacité technique et leur implication dans la mise au point du produit. Les entreprises de type façonnier et de co-traitance sont les plus nombreuses. A ce jour, elles représentent une part importante dans l'activité industrielle de confection et de l'export. On note également la présence de bureaux de liaison comme d'autres employeurs potentiels pour les futurs lauréats.

Niveau hiérarchique

Les emplois techniques visés par la présente étude sont ceux en relation directe avec le personnel de fabrication et plus particulièrement les opérateurs et opératrices. Ces emplois techniques sont à un niveau intermédiaire c'est-à-dire qu'ils sont supervisés par un supérieur hiérarchique occupant des postes de direction ou de gestionnaire d'entreprise. (Directeur de production directeur technique, directeur d'usine, etc.)

⁵ Groupe d'emplois similaires dans leurs principales tâches et qui se retrouvent dans plusieurs entreprises. Précisons qu'une fonction de travail peut regrouper plusieurs métiers ou professions. SEFP, *Cadre méthodologique*, page 12.

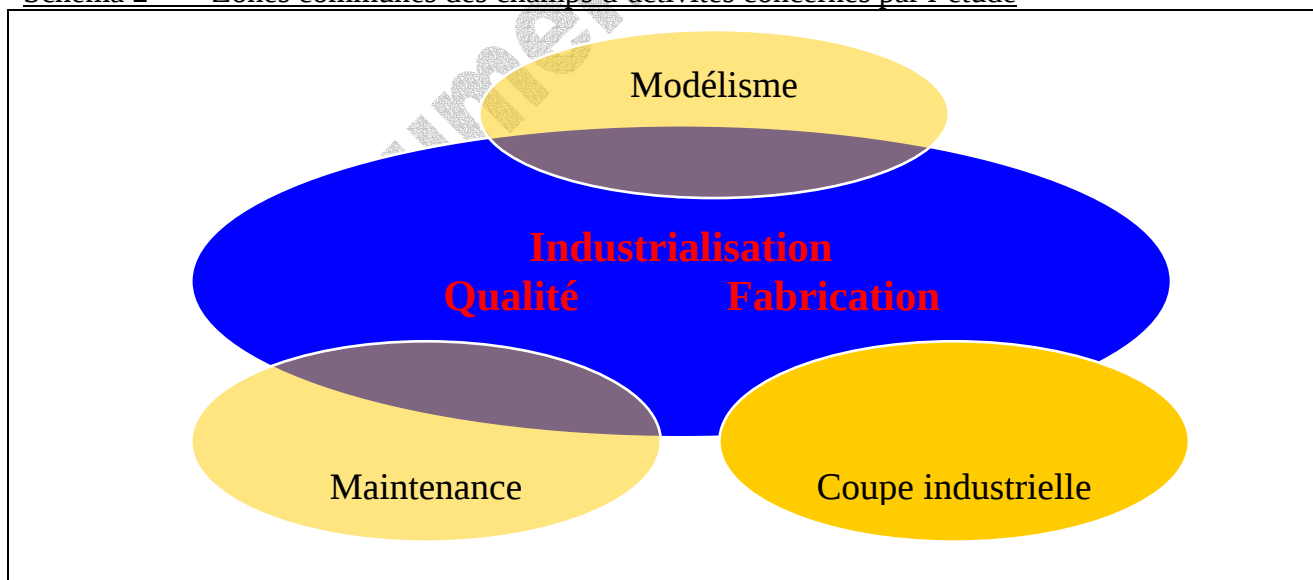
Schéma 1 Niveau hiérarchique des emplois techniques visés



Champs d'activités

Les emplois techniques à l'étude sont ceux principalement reliés aux activités d'industrialisation, de fabrication et d'assurance qualité. Compte tenu que ces activités sont interreliées aux autres activités du processus industriel, voir réalisées en étroite collaboration ou, selon la taille de l'entreprise, partiellement intégrées, elles seront situées en fonction des zones d'interventions communes sans inclure toutefois les spécificités des autres projets de formation proposés par MEDA. Rappelons que la proposition de développement des filières pour le secteur prévoit un projet pour le modélisme industriel, un autre en maintenance et un projet en coupe industrielle pour la fonction d'opérateur polyvalent capable de superviser la production d'une salle de coupe.⁶

Schéma 2 Zones communes des champs d'activités concernés par l'étude



1.3.2 Échantillonnage

Outre la représentativité industrielle (taille, type d'activités, etc.), les critères retenus pour l'établissement de l'échantillon ont pris en compte les aspects qualitatifs reliés aux orientations stratégiques de l'industrie

⁶ Voir Annexe 1 Proposition de formation assurée par l'OFPPPT, Ouvrier coupe industrielle, Section Commentaires

marocaine. Il s'agit entre autres de l'utilisation de nouvelles technologies, la certification ISO, les modes d'organisation, la production de petites séries, l'offre de produits finis, etc. Compte tenu des délais et des restrictions budgétaires, seules les entreprises de la région de Casablanca ont été retenues.

L'échantillonnage a été mis au point en collaboration avec l'AMITH en tenant compte des critères et des valeurs possibles présenté au tableau suivant.

CRITERES	VALEURS POSSIBLES				
<i>Sous secteurs d'activité</i>	Chaîne & Trame		Jeans & sportwear	Grosse maille	Maille fine
<i>Taille</i>	<100		>100 ET <300	>300 ET <500	>500
<i>Types de produits</i>	Chemise	Pantalon	Veste	Costume	Mono produit
<i>Modes d'organisation</i>	Groupe autonome		Groupe homogène		Chaînes
<i>Utilisation des nouvelles technologies</i>	GPAO		CAO		MAO
<i>Type d'activités</i>	Sous traitance		Co - traitance		Offre de produits finis
<i>Type de clientèle</i>	Haute gamme		Moyenne gamme		Bas de gamme
<i>Nombre de chaînes</i>	<2		>2 et <4		>4
<i>Certification Qualité</i>	OUI		NON		
<i>Taille des séries</i>	Petite		Moyenne		Grande

1.3.3 Méthodes de collectes de données

La méthode retenue dans le cadre de cette étude comporte 2 phases de collectes de données soit, une recherche documentaire suivie d'une enquête exploratoire menée auprès de différents acteurs de l'industrie.

Recherche documentaire

La recherche documentaire avait pour but, de prendre en compte les études sectorielles existantes, de cerner l'impact des orientations stratégiques de l'industrie sur les emplois techniques à l'étude et d'établir un bref état de situation de l'offre de formation. Outre la documentation, la consultation des bases de données et des entretiens sur les besoins de formation, exprimés par l'industrie, ont été menés auprès d'organismes sectoriels. La liste des documents et des organismes consultés est présentée en annexe 3 du présent document.

Enquête exploratoire

Cette première étape a été complétée par une enquête exploratoire en milieu de travail. Nous avons réalisé une première série d'entretiens semi directifs auprès des professionnels du milieu du travail.⁷ Par la suite, des entretiens complémentaires ont été réalisés pour préciser les activités plus spécifiques aux services de coupe industrielle, d'approvisionnement et d'assurance qualité en regard des résultats obtenus à cette première étape de l'étude.

D'autres entretiens ont été également réalisés auprès d'anciens lauréats de l'ITH, ayant une expérience minimum de trois ans en industrie et ayant occupé les emplois techniques à l'étude. Ces entretiens ont permis d'obtenir des données sur un échantillonnage plus large d'entreprises et de recueillir des commentaires sur l'adéquation de la formation au milieu de travail.

⁷ Voir Annexe 4 Schéma d'entretien

Comité technique consultatif

Les résultats de l'analyse de l'enquête exploratoire ont fait l'objet d'une proposition d'orientations visant l'arrimage du projet de filière aux réalités du milieu du travail. La proposition a été présentée et validée par un comité technique consultatif⁸ constitué de spécialistes de l'industrie.

Document de travail

⁸ Voir Annexe 5 Membres du comité technique consultatif

2 SYNTHÈSE DES DONNÉES ISSUES DE LA RECHERCHE DOCUMENTAIRE

Dans cette partie du rapport, nous présentons un résumé des données sur les activités du secteur industriel et des stratégies de développement de l'industrie ainsi qu'un bref état de situation de l'offre et des demandes de formation de l'industrie.

2.1 Données sur l'activité industrielle

Rappelons brièvement que le secteur du Textile et de l'Habillement occupe une place stratégique dans l'industrie de transformation. Deuxième branche du secteur manufacturier après l'agroalimentaire, le secteur du Textile et de l'habillement est le premier employeur, (43%) des emplois) premier exportateur (36 %) et premier créateur d'entreprises (23%). Concernant l'effectif, l'analyse des différents tableaux statistiques disponibles dans les études sectorielles fait ressortir que le secteur Chaîne & Trame représente la part la plus importante avec 41 % des effectifs, suivi du secteur du Jeans & Sportwear avec 31% et de la Maille avec 27 % de l'effectif.⁹

Pour composer avec un environnement concurrentiel et sauvegarder sa compétitivité, l'industrie de l'habillement doit adapter les modes d'organisation et ses capacités de production à des exigences de productivité, de réactivité et de flexibilité. De ces nouvelles exigences résultent une utilisation accrue des technologies de conception, de planification et de contrôle de la production, une réorganisation du processus de production et des méthodes de travail. De part leur position et leurs responsabilités dans l'entreprise manufacturière, les emplois techniques visés dans la présente étude, sont appelés à contribuer aux changements à la fois structurels et organisationnels de l'industrie.

A ce propos, la formation d'agents techniques suppose le développement de capacités, d'attitudes et de comportements professionnels nécessaires à l'atteinte des objectifs d'optimisation de la productivité et de la qualité de même que pour l'amélioration de la réactivité et de la flexibilité des organisations.

2.2 Profil de la main-d'œuvre

Dans ce secteur, les activités de confection forme un réservoir très important pour l'emploi d'une main d'œuvre féminine de type ouvrière. En 1999, le secteur employait 196 200 personnes dont 62% de femmes. Dans le sous-secteur de l'habillement, la présence des femmes représente 80 % de l'effectif et 70 % dans le secteur de la maille. Les emplois occupés par les femmes sont principalement: piquage à la machine, finition, emballage, contrôle qualité, contremaîtresse, chef de chaîne et commercialisation de la mode.¹⁰ Quant à l'analphabétisme ; il se situe à un niveau élevé soit 37.4% pour les hommes et 62.8% pour les femmes.¹¹

Par ailleurs, en analysant la main d'œuvre des entreprises consultées, nous avons déduit que la main d'œuvre indirecte technique représente en moyenne entre 5 à 10 % selon la structure ou la taille de l'entreprise.

2.3 L'offre de formation initiale

2.3.1 L'offre de formation de l'OFPPPT

En ce qui concerne les techniques d'habillement, la carte de formation 04-05 de l'OFPPPT, comporte 5 filières dont une de niveau technicien supérieur offerte à ITA de Fès seulement.

Le programme d'études de la filière Technicien de production intègre les compétences des versions précédentes en *Méthode, Qualité, Production*, sans changement de durée, ni de niveau de formation.

⁹ Source, Etude diagnostique MEDA, mars 2004, tableau 1, p.9

¹⁰ Source : Plan de développement du CTC Casablanca version 22 juillet 2004, p.2

¹¹ Source : MEDA Etude diagnostic, Rapport final, octobre 2003, p14

FILIERES / TECHNIQUES DE L'HABILLEMENT 04-05	
NIVEAU de FORMATION	FILIERES
Technicien Supérieur	- Technique d'habillement
Technicien	Actuellement : - Technicien de production en confection options : 1. Méthode 2. Responsable atelier 3. Gestionnaire qualité Ces trois options sont fusionnées dans une seule nommée: Technicien de production en confection. - Technicien modéliste - Technicien de maintenance - Technicien coupe industrielle

Source Carte de formation 04-05

2.3.2 L'offre de formation de l' ESITH

L'ESITH propose deux niveaux de formation. Une formation menant à une licence professionnelle, accessible aux bacheliers scientifiques ou techniques. La durée des études est de trois ans. Les candidats peuvent postuler pour l'une des filières suivantes : *Gestionnaire de Production Textile* ou *Gestionnaire de Production Habillement*. Ces programmes ont été élaborés selon l'APC.

L'établissement offre également 3 options menant à un diplôme d'ingénieur d'Etat : Ingénieur en Textile Habillement, en Logistique Industrielle et comme Chef de Produit. La durée de formation est également de trois ans.

2.4 Thèmes de formation continue offerts à l'industrie

Les principaux thèmes de formation recensés auprès des organismes et services aux entreprises des établissements de formation sont résumés dans les tableaux suivants. Nous avons retenu les populations cibles associées aux techniques de l'habillement.

POPULATION CIBLE	THEMES
AGENT DES METHODES	• Equilibrage • Implantation • Temps • Rendement • Suivre de la polyvalence • Étude de poste • Chronométrage • Étude des <i>encours</i> • Planning • Elaboration de fiches de consignes au poste
CHEF DE CHAÎNE / RESPONSABLE D'ATELIER	• Identification des problèmes • Coordination entre les différents services • Gestion d'un groupe • Chronométrage • Équilibrage d'une chaîne • Lire un dossier technique • Organisation d'une chaîne • Analyse de la polyvalence • Maintenance du matériel de confection • Comment former les opératrices • Gestion de la production
AGENT QUALITE	• Mettre en place les processus de contrôle et leurs applications • Analyser les problèmes avec les autres services • Lire un dossier technique • Maîtriser les modes de contrôle (sondage, contrôle 100%, auto contrôle) • Maîtriser les outils des contrôles • Rédiger un rapport qualité • Élaborer les critères de qualité
AGENT D'ETUDE	• Industrialisation des modèles - gamme - prototype
MODELISTE	• CAO • Patronage
COUPEUR-MATELASSEUR	• Gestion d'un atelier de coupe

On constate que les thèmes de formation continue sur le planning, l'étude et l'analyse s'adressent principalement à la population cible suivante : agents de méthode, de planning et d'étude. La population cible des thèmes portant sur l'organisation, la coordination, la formation et la supervision de la production est principalement les chefs de chaîne, les responsables d'atelier et de production. Les méthodes et outils de contrôle et d'amélioration de la qualité sont proposés aux agents de qualité.

Nous avons également recueilli des informations sur les options des techniques de l'habillement demandées par les employeurs pour l'embauche de lauréats. Les spécialités demandées par ordre de priorité sont chef de chaîne ou responsable d'atelier, agent de qualité, agent de méthode puis modéliste.

3 SYNTHÈSE DES DONNÉES ISSUES DE L'ENQUÊTE EXPLORATOIRE

Dans cette partie du rapport, on présente la synthèse des informations recueillies dans le cadre de l'enquête exploratoire.

3.1 Commentaires et suggestions relatives à la formation émis par les industriels

Les principaux commentaires des industriels sont :

- Il y a un écart important entre la formation et la réalité du milieu de travail.
- Les formations données dans les centres de formation sont trop théoriques et peu pratiques.
- Les lauréats connaissent mal leurs tâches et le milieu de travail. Il y a des lacunes chez les lauréats sur les aspects suivants : Communication et relations interpersonnelles
 - Attitudes et des comportements professionnels;
 - Au niveau des langues (français) et du calcul;

Les suggestions émises par les industriels sont les suivantes :

- Sensibiliser les stagiaires sur l'importance des temps et des délais.
- Développer chez les stagiaires :
 - Le souci de la productivité et de la qualité;
 - Le sens des responsabilités et de l'initiative
 - La capacité d'anticiper, de détecter les problèmes et de proposer des solutions

Les employeurs souhaitent également être davantage impliqués dans les activités de formation des stagiaires et de perfectionnement des formateurs.

3.2 Commentaires émis par les anciens lauréats

Des entretiens avec d'anciens lauréats ont été menés dans le but de colliger des informations sur les principales activités associées aux emplois techniques sur un plus large éventail d'entreprises et pour recueillir des commentaires sur l'adéquation de la formation aux réalités du milieu de travail. Les postes occupés par les lauréats interviewés sont agent des méthodes, agent de qualité et chef de chaîne.

Le tableau suivant résume les principales tâches exercées, les difficultés rencontrées dans l'exercice de leur travail et les principales lacunes de formation exprimées par les lauréats.

PRINCIPALES TÂCHES		
AGENT DES METHODES	AGENT DE QUALITÉ	CHEF DE CHAÎNE
- Analyser le produit. - Réaliser la gamme de montage. - Etudier les postes de travail. - Préparer des équilibrages et participer aux lancements. - Créer des gabarits, si nécessaire.	A partir de l'interprétation d'un dossier technique : - Contrôler : gabarits, patronages, tracés et matières. - Contrôler la conformité des articles. - Contrôler les <i>en cours</i> de production. - Réaliser des sondages. - Calculer le taux de retouches. - Editer un rapport de qualité.	- Implanter une chaîne. - Lancer la production. - Montrer les opérations aux ouvrières. - Superviser la chaîne. - Détecter les postes où il y a un problème et réagir.
LACUNES DE FORMATION EXPRIMÉES PAR LES LAURÉATS		
- Communication et relation interpersonnelle. - Insuffisance de pratiques - Ecart avec l'évolution industrielle (nouveaux matériels et techniques).		
DIFFICULTÉS RENCONTRÉES PAR NOS LAURÉATS DANS L'EXERCICE DE LEUR TRAVAIL		
- Difficultés à concrétiser leurs propositions dans l'entreprise. - Ils détectent les problèmes, ils peuvent proposer des solutions mais n'arrivent pas à les appliquer. - N'arrivent pas à bien délimiter leurs tâches et responsabilités.		

A partir de ces informations, nous constatons que les principales tâches associées au poste de chef de chaîne sont d'implanter, de lancer, de superviser et d'assurer la production. L'agent de méthode est présent sur le plancher de production et est en contact avec le personnel de fabrication. Il doit être étroitement impliqué dans l'implantation pour évaluer les résultats de sa planification et développer une expertise pratique afin de planifier des mises en production réalistes et efficaces. Quant aux tâches de l'agent de qualité, elles sont fortement orientées sur le contrôle de conformité aux différentes étapes de la production, à partir du dossier technique et de normes établies.

3.3 Constats généraux de l'enquête exploratoire

3.3.1 Appellations couramment utilisées en industrie

Les appellations utilisées en industrie sont variées et une même appellation peut regrouper des responsabilités ou des activités de natures différentes. Les principales appellations recensées sont :

- Agent des méthodes
- Agent de planning
- Agent d'étude
- Agent de qualité
- Responsable de qualité
- Agent de coordination
- Agent de lancement

- Lanceuse
- Chef de chaîne
- Responsable de production
- Technicien de production

3.3.2 Qualifications attendues exprimées par les employeurs

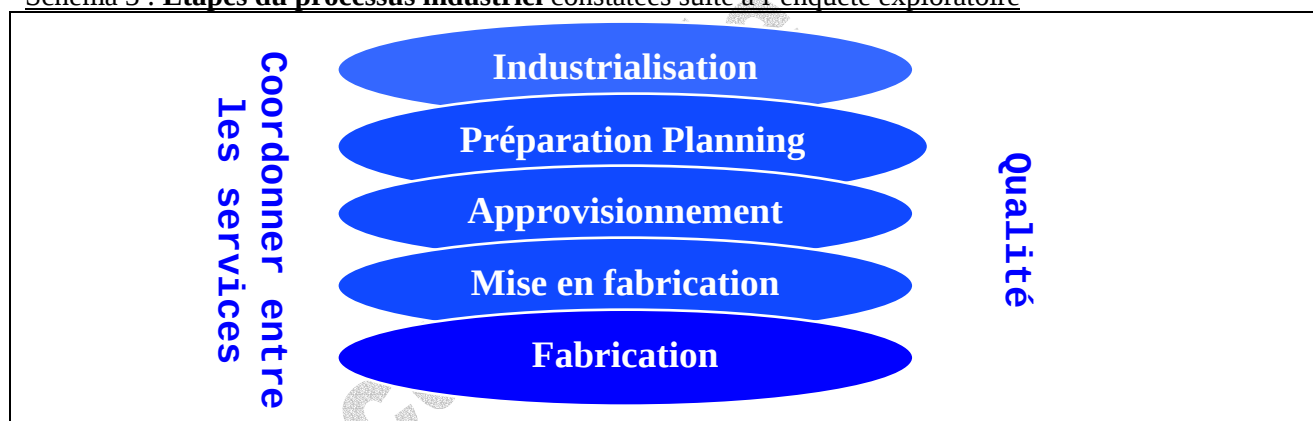
Outre les techniques d'habillement, les commentaires concernant les qualifications attendues sont les suivants :

- Les employeurs ont exprimé un besoin de lauréats opérationnels dans l'emploi technique attribué, dès leur embauche.
- Les attitudes et les comportements professionnels des agents techniques sont un aspect important de la qualification.
- L'utilisation accrue des nouvelles technologies CAO – GPAO - GSD
- Certains emplois techniques ne sont pas couverts par l'offre actuelle de formation. Il s'agit notamment d'agent de lancement, agent de coordination et de magasinier.

3.3.3 Activités reliées aux emplois techniques

A la suite des constats réalisés dans le cadre de l'enquête exploratoire en milieu de travail, les principales étapes du processus industriel reliées aux emplois techniques visés sont représentées par le schéma suivant.

Schéma 3 : Etapes du processus industriel constatées suite à l'enquête exploratoire



Les principales activités par étapes du processus industriel, en relation avec les emplois techniques à l'étude, sont résumées dans le tableau suivant. On constate également que ces activités convergent vers les thèmes de formation continue des populations cible correspondant aux emplois techniques demandés par les professionnels :

PROCESSUS INDUSTRIEL	
Etapes	Activités
Industrialisation	- Prévoir les ressources matérielles et humaines - Estimer les temps de fabrication - Déterminer les points clés qualité/normes - Proposer et faire valider des optimisations de fabrication - Réaliser les équilibrages sur papier
Préparation planning	- Prévoir les délais - Déterminer l'état des en cours - Établir les états des ressources - Déterminer les besoins en sous traitance, heures suppl. - Vérifier les besoins en matière et accessoires
Approvisionnement	- Proposer les fournisseurs - Vérifier les qualités et quantités matières reçues - Gérer les stocks en fonction de la qualité, quantité et délai
Mise en fabrication	- Coordonner et contrôler les flux des matières et informations. - Préparer et implanter les chaînes - Montrer et entraîner les opératrices sur le mode opératoire - Contrôler les premières pièces et ajuster
Fabrication	- Superviser les opératrices - Relever et contrôler le volume de production - Superviser les flux (encours...) - Assurer la qualité (contrôler et solutionner) - Assurer le respect des méthodes et temps de fabrication - Valider et enregistrer les méthodes et temps de fabrication - Anticiper, détecter et solutionner les aléas

3.4 Synthèse des entretiens complémentaires

Pour compléter l'étude et, afin de mieux situer les activités d'un agent de qualité, d'un responsable de coupe et du magasinier au regard du processus industriel, nous avons mené des entretiens complémentaires portant plus spécifiquement sur les activités associées à ces emplois. Ces entretiens visent à établir une liste des principales activités sans pour autant prétendre à une analyse exhaustive des tâches et responsabilités.

3.4.1 Service d'assurance qualité

Plus précisément, en ce qui concerne l'agent de qualité, le but des entretiens complémentaires était de s'assurer que les étapes du processus intègrent l'ensemble des activités spécifiques aux emplois techniques en assurance qualité. Les principales activités d'un responsable de qualité issues des entretiens sont :

- Contrôler la conformité des gabarits, des tracés et des matières aux exigences /normes qualité
- Contrôler la conformité des articles aux exigences client/normes qualité:

- Contrôler les postes *encours* de production.
- Réaliser des sondages.
- Calculer le taux de retouches.
- Editer des rapports de qualité.
- Participer à la réalisation de la tête de série en collaboration avec le responsable d'atelier et l'agent des méthodes.
- Solutionner les problèmes rencontrés
- Effectuer les contrôles de conformité chez les façonniers
- Vérifier le dossier technique et l'échantillon
- Contrôler et valider les têtes de série
- Contrôler chaque poste au moment du lancement (standard)
- Valider les échantillons (la pièce témoin pour contrôle)
- Donner les consignes à l'équipe de contrôleurs

Nous constatons que l'ensemble des activités associées d'un agent de qualité est intégré dans les activités du processus industriel dérivé de l'enquête.

3.4.2 Service de coupe industrielle

Selon les résultats obtenus des entretiens complémentaires, les principales activités d'un responsable de coupe sont :

- Contrôler le tracé.
- Contrôler les gabarits
- Planifier les ordres de coupe / planning global
- Coordonner avec les autres services (magasinier, chef d'atelier, lanceuse, agent qualité, opérateur CAO)
- Contrôler le matelas
- Vérifier la consommation par rapport au tracé
- Planifier la gestion des tables
- Proposer des solutions à des problèmes (coupe, thermocollage)
- Proposer des solutions à des problèmes de fabrication
- Faire des rapports de coupe
- Contrôler le respect du planning
- Vérifier la qualité du tissu, conforme à l'échantillon
- Fixer les tâches des opérateurs de coupe

Hormis les activités axées sur la gestion des tables et l'attribution des tâches au personnel opérateur, les activités associées à la coupe industrielle sont incluses dans les étapes du processus industriel. Elles sont intégrées dans les activités touchant les méthodes, le planning, le contrôle de qualité en conformité avec le dossier technique et la coordination pour la mise en fabrication et le suivi de la production.

Toutefois, il est important de souligner que les industriels ont insisté sur le fait que le poste de chef de coupe (ou responsable de la coupe) n'est pas un emploi accessible aux lauréats issus d'un établissement de formation. Les responsabilités attribuées au chef de coupe et leurs conséquences sur l'optimisation des coûts exigent une longue expérience industrielle. La gestion des tables et la supervision adéquate du personnel opérateur exigent également une expertise des techniques de matelassage et de coupe acquise au cours des années. Rappelons, également que dans le cadre des programmes de formation continue, la clientèle visée par le thème : *Gestion de la salle de coupe* sont les coupeurs - matelasseurs.

3.4.3 Service d'approvisionnement

Les entretiens complémentaires pour le poste de magasinier visaient à cerner les activités communes à celles associées aux emplois techniques à l'étude. Les principales activités d'un magasinier recensées sont :

- Établir une nomenclature par modèle (cartouche)
- Établir des bons de commandes à partir d'un dossier technique ou échantillon.
- Envoyer et faire le suivi des bons de commandes.
- Réceptionner et contrôler des arrivages.
- Faire un état de situation pour combler le manque.
- Réclamer les manques.
- Alimenter les chaînes pour la réalisation des têtes de séries
- Alimenter les chaînes par / O.F coupe.
- Préparer le fil pour les chaînes.
- Tenir et mettre à jour son état des stocks
- Gérer les retours (ateliers, façonnier)
- Organiser son magasin

Les postes de magasinier regroupent des responsabilités de gestion des stocks. Les spécificités techniques propres à cet aspect du métier se détachent des activités d'industrialisation, de planning, de coordination et de suivi de la production. Certaines activités de contrôle et d'alimentation des chaînes sont couvertes par le volet approvisionnement et mise en fabrication. Ces activités sont insuffisantes pour prétendre à former un magasinier dans le cadre de l'actuel projet de filière. Il y aurait lieu de se pencher sur la pertinence d'offrir une formation continue ou une formation initiale portant sur un emploi technique relié aux responsabilités et aux activités d'achats et de gestion des stocks.

4 ORIENTATIONS POUR LA POURSUITE DES TRAVAUX

4.1 Définition des orientations

Compte tenu que

- les appellations utilisées en industrie sont variées et non univoque quant aux tâches et responsabilités ;
- qu'une même appellation peut regrouper des activités de nature différente
- de la difficulté de délimiter ou de définir la ou les fonctions de travail à analyser par le biais des appellations,

Nous avons procédé à l'analyse des activités du processus industriel et soumis les résultats à un comité technique consultatif constitué de spécialistes de l'industrie. Nous avons procédé à des regroupements dont les critères ont été les suivants :

- la nature de l'activité
- le profil de l'exécutant
- les indices de tempérament
- la fréquence d'exécution par une même personne

Et, par ailleurs, compte tenu que :

- L'industrie a besoin de techniciens opérationnels dans l'emploi technique attribué, dès l'embauche,
- L'ensemble des activités ne peut être assumé que par une personne d'expérience ou d'un autre niveau hiérarchique,
- Les activités associées aux emplois techniques sont de nature différente et font appel à des facteurs d'intérêt et des indices de tempérament chez le stagiaire différents:
 - Il y a des activités qui sont plus des calculs, des analyses et des études,
 - D'autres qui sont plus de la supervision du personnel, de l'application à la production, et du commandement pour faire respecter les directives.
- La formation doit favoriser la non déperdition et l'insertion des lauréats dont la durée.
- Les activités de contrôle et d'amélioration de la l'assurance qualité doivent être une préoccupation de tous les intervenants dans le processus,

Les activités ont donc été regroupées autour de 2 pôles dont certaines sont communes aux deux.

Pôle industrialisation

Ce pôle regroupe les emplois techniques dont les appellations les plus courantes sont agent des méthodes, agent de planning, agent d'étude et agent de qualité.

Pôle Fabrication

Ce pôle regroupe les emplois techniques dont les appellations les plus courantes sont chef de chaîne, responsable d'atelier, agent de coordination, agent de lancement, lanceuse et agent de qualité.

Le tableau suivant présente la nature des activités par pôle. La liste des activités associées à chacun des pôles est présentée au tableau de la page suivante. Certaines de ces activités sont communes aux 2 pôles.

NATURE DES ACTIVITES	
Pôle 1 : Industrialisation	- Analyse - Étude - Calcul
Commun aux 2 Pôles	- Constat / Recherche de solutions - Vérification / Contrôle - Anticipation / Amélioration - Travail d'équipe / Concertation
Pôle 2 : Fabrication	- Coordination / mise en production - Supervision du personnel - Application / Production - Commandement : faire respecter

Document de travail

LISTE DES ACTIVITES DU PROCESSUS

POLE 1 INDUSTRIALISATION

- 1 Prévoir les ressources matérielles et humaines
- 2 Estimer les temps de fabrication
- 3 Déterminer les points clés qualité/normes
- 4 Prévoir les délais
- 5 Déterminer les besoins en sous traitance, heures suppl.
- 6 Déterminer les besoins en matière
- 7 Proposer les fournisseurs
- 8 Proposer et faire valider des optimisations de fabrication
- 9 Réaliser les équilibrages sur papier
- 10 Valider et enregistrer les méthodes et temps de fabrication

Appellations courantes :

Agent des méthodes
Agent de planning
Agent d'étude

Agent de qualité

- 11 Déterminer l'état des en cours
- 12 Établir les états des ressources
- 13 Préparer le plancher (implanter les chaînes)
- 14 Contrôler les premières pièces et ajuster
- 15 Anticiper, détecter et solutionner les aléas
- 16 Assurer la qualité (contrôler, solutionner, améliorer)

*Commun
aux 2 pôles*

POLE 2 FABRICATION

- 1 Vérifier les qualités et quantités matières reçues
- 2 Gérer les stocks en fonction de qualité, quantité, délai
- 3 Coordonner et contrôler les flux de matières et informations
- 4 Montrer et Entraîner les opératrices sur le mode opératoire
- 5 Superviser les opératrices
- 6 Assurer les méthodes et temps de fabrication
- 7 Relever et contrôler le volume de production
- 8 Superviser les flux (encours...)
- 9 Établir les bilans de production

Appellations courantes :

Agent coordination
Agent de lancement
Chef de chaîne

Agent de qualité

4.2 Synthèse des commentaires et suggestions du comité consultatif

Nous avons soumis les résultats des travaux à un comité technique consultatif constitué de responsables techniques qui exercent ou supervisent directement des techniciens occupant les emplois concernés. Les principaux commentaires émis par les spécialistes présents à la rencontre sont les suivants :

- Une personne pouvant assumer et être opérationnel dans la totalité de ces activités est soit d'un niveau hiérarchique supérieur aux emplois techniques, soit de formation d'ingénieur.
- Un lauréat qui maîtrise toutes les activités est un ingénieur qui mérite un salaire de 30 000 DH.
- Les activités des deux pôles sont assurées actuellement par au moins quatre personnes en entreprise.
- Au contraire des anciennes appellations, les deux appellations proposées donnent plus de chances aux lauréats d'accéder à plusieurs emplois techniques pour lesquels on recrute.
- L'étude devrait préciser les activités réalisées au bureau des études tel que le dossier technique, l'échantillonnage ; préciser les liens avec le modéliste, le responsable des achats ; ne pas oublier les entreprises qui offrent un produit fini.
- Porter une attention particulière dans la formation sur les savoirs-être : l'affirmation de soi, savoir argumenter, l'écoute, la recherche de solution et la créativité, la prise de notes, la gestion de son temps, la prise de parole en public. Il faut inculquer aux futurs lauréats le sens de la créativité, de la productivité et de la rentabilité.
- Proposer des formations modulaires pour des gens expérimentés pour les mettre à jour par rapport à l'évolution rapide de l'industrie.

De façon générale, les spécialistes ont soulevé que le projet de rendre un lauréat opérationnel sur toutes les activités était ambitieux et que l'exécution de l'ensemble de ces activités exige une vue transversale et relève davantage d'une formation d'ingénieur. Bien que certaines activités n'étaient pas présentées de façon exhaustive, elles restaient pertinentes. Certains ont souligné qu'ils étaient contraints d'organiser une formation à l'interne sur ces activités pour leurs techniciens.

5 CONSTATS GÉNÉRAUX ET PLAN D'ACTION POUR LA POURSUITE DES TRAVAUX

Compte tenu

- ❖ de l'importance de recruter comme participant à l'AST les spécialistes exerçant ou supervisant de très près les emplois techniques à l'étude
- ❖ des constats issus des enquêtes terrain dont notamment la confusion entourant les appellations et la nécessité de rendre les lauréats opérationnels dans l'emploi technique attribué dès leur embauche.
- ❖ du nombre d'emplois techniques concernés par l'actuel projet
- ❖ des difficultés rencontrées par les spécialistes du milieu du travail pour participer à un atelier d'AST
- ❖ des commentaires et recommandations des membres du comité technique consultatif

Nous recommandons pour la réalisation de l'AST

- ❖ de maintenir les 2 pôles d'activités en intégrant dans chacun des pôles les activités reliées à l'assurance qualité correspondant au niveau hiérarchique des emplois techniques à l'étude;
- ❖ d'appliquer une méthode d'AST directement en entreprise visant à préciser les tâches et responsabilités reliées aux emplois techniques concernés.
- ❖ de situer la personne interviewée par rapport aux pôles issus de l'analyse du processus industriel
- ❖ de tenir un comité technique d'AST de restitution visant à compléter et valider les résultats des AST réalisées en milieu de travail
- ❖ d'intégrer dans chaque comité technique AST de restitution un spécialiste en assurance qualité

Outre la réalisation des AST, nous recommandons

- ❖ D'amorcer en priorité le projet de filière en coupe industrielle pour délimiter la polyvalence et les compétences de prise en charge des travaux de coupe dans les petites structures des futurs lauréats de cette filière tel que suggéré dans l'étude MEDA.
- ❖ De se pencher sur la pertinence d'offrir une formation pour les emplois de magasiniers (achat et gestion des stocks).
- ❖ De mettre au point un plan de communication visant à informer les formateurs et le personnel pédagogique du CFPTCC des résultats de l'étude afin de susciter leur intérêt aux travaux en cours et de les inciter à s'impliquer dans la poursuite des travaux.

Par ailleurs les commentaires et constats issus de l'ensemble des entretiens menés auprès des différents acteurs nous amène à formuler d'autres constats préliminaires globaux d'ordre plus général. Certains de ces constats outrepassent notre champ d'intervention, toutefois, nous souhaitons sensibiliser les personnes responsables concernées par la valorisation et l'amélioration des capacités des futurs techniciens de l'habillement. Le rehaussement des qualités professionnelles des lauréats exige qu'on se penche sur les aspects suivants :

- ❖ Mettre au point des procédures d'orientations des candidats prenant en compte à la fois
 - de la réalité du métier, ses exigences et ses possibilités de cheminement professionnel et
 - les indices de tempérament et les facteurs d'intérêt des candidats;
- ❖ Valoriser les possibilités de carrière offertes par l'industrie de l'habillement ;
- ❖ Réviser les conditions d'admission (Rehaussement du profil admissible, tests, mesures d'accompagnement, etc.);
- ❖ Préciser des préalables fonctionnels en français et en calcul associés à l'exercice des emplois techniques et évaluer la nécessité de mettre en œuvre des mesures de mise à niveau;
- ❖ Concevoir des approches pédagogiques et de vie scolaire visant à :
 - développer des comportements professionnels chez les lauréats;
 - responsabiliser le stagiaire dans sa démarche de *professionnalisation*;

- ❖ Pour le perfectionnement des formateurs, planifier des stages pratiques en industrie établis à partir d'objectifs pédagogiques et techniques et intégrés dans une démarche de professionnalisation individuelle.
- ❖ Intégrer le projet APC dans le Plan communication du SAE du CTC Casa afin d'informer les professionnels sur le référentiel de compétences et créer une nouvelle synergie avec l'arrivée des nouveaux programmes APC.

Document de travail

ANNEXE 1 Proposition de formation assurée par l'OFPPPT

FONCTIONS DE TRAVAIL	Niveau	FILIERES PROPOSEES MEDA	COMMENTAIRES	PROGRAMMES D'ETUDES PROPOSES MEDA/APC *
HABILLEMENT				
Agent Technique Habillement (Agent méthodes/Resp section/Agent contrôle Qualité)	TS	Technicien spécialisé habillement (2 ANS)	Le regroupement des emplois/métiers en une seule fonction de travail a été validé par les professionnels (20-11-03) compte tenu de l'importance des compétences techniques communes à donner pour l'exercice des différents emplois. En première approche, on distingue bien deux champs d'activité Technique/Industrialisation et Coordination de flux de production/Supervision plus un pôle Qualité qui devra être situé par rapport aux deux autres. Partant du principe APC, qu'un tronc commun n'est pas garant de l'optimisation des ressources-(durée, identification du stagiaire avec son métier et interface possible avec la main d'oeuvre en emploi) nous proposons de garder pour l'instant une distinction avec deux projets de formation pressentis et un troisième à préciser pour la qualité.	Agent Méthodes et industrialisation
				Agent Production
				Agent Qualité
Modéliste industrielle	TS	Modéliste industrielle (2ans)	Pas de commentaire particulier. Il serait souhaitable que le projet de formation prenne en compte les compétences soutenant le passage progressif du statut de co-traitance vers une stratégie d'offre de produits finis pour des entreprises dont la structure d'emploi est restreinte.	Modéliste industriel
Technicien Maintenance	T	Technicien maintenance matériels habillement (2ans)	Pas de commentaire particulier. Il serait souhaitable que le projet de formation s'oriente vers les compétences d'un mécanicien ayant les capacités d'autonomie et d'intervention dans la gestion de son environnement immédiat pour des entreprises dont la structure d'emploi est restreinte	Technicien de maintenance
Opérateur Placement Tracé	Q	Opérateur CAO (6mois)?	Nous avons proposé une filière intégrant Patronnage/Placement/tracé. Les industriels n'ont pas formulé la nécessité de définir une filière spécifique CAO patronnage/gradation et cette formation n'est demandée qu'en module de perfectionnement en formation continue par exemple pour des gens déjà en emploi ou en intégration d'emploi. La filière n'a été retenue que pour un emploi d'agent Placement Tracé (fonction occupée actuellement par un modéliste ou un Resp de coupe et donc avec non optimisation des compétences internes) mais, à cette étape d'identification elle semble trop réductrice en l'état. Un projet de formation pourrait viser le développement des capacités d'exploitation de toutes les ressources de l'outil CAO avec un interface possible pour la formation continue.	Opérateur CAO
Opérateur polyvalent Coupe	S	Ouvrier spécialisé coupe	Le commentaire porte sur le mode de formation, le niveau et la durée car le maintien d'une filière Coupe en établissement sous la forme d'une formation alternée, semble nécessaire pour répondre à une demande de coupeur polyvalent mais aussi capable d'une supervision de la production dans les petites structures. La pertinence de l'apprentissage pour l'opérateur Coupe et d'autres postes retenus pour l'apprentissage doivent être précisés et validés.(Matelassage, coupe).	Ouvrier section Coupe

FONCTIONS DE TRAVAIL	Niveau	FILIERES PROPOSEES MEDA	COMMENTAIRES	PROGRAMMES D'ETUDES PROPOSES MEDA/APC *
Opérateur machine à coudre chaîne et trame	S	Ouvrier spécialisé opérateur machine à coudre chaîne et trame	L'apprentissage sera réservé aux entreprises capables de s'engager avec des moyens propres indispensables à la réussite de ce mode de formation. Maintien d'une formation courte en EFP (Voir note sur l'apprentissage)	Opérateur machine à coudre chaîne et trame
Opérateur machine à coudre maille	S	Ouvrier spécialisé opérateur machine à coudre maille	L'apprentissage sera réservé aux entreprises capables de s'engager avec des moyens propres indispensables à la réussite de ce mode de formation. Maintien d'une formation courte en EFP (Voir note sur l'apprentissage)	Opérateur machine à coudre maille
Ouvrier repassage	S	Ouvrier repassage	L'apprentissage sera réservé aux entreprises capables de s'engager avec des moyens propres indispensables à la réussite de ce mode de formation. Maintien d'une formation courte en EFP (Voir note sur l'apprentissage)	Repasseur/ Conditionneur

ANNEXE 2 MEDA 2 : Fiche Technicien habillement

Proposition filière : **Technicien habillement.**

Fonction cible de la filière :

Le lauréat de la filière aura acquis à l'issue de sa formation les compétences requises pour exercer dans les métiers de l'habillement. De part sa polyvalence il peut occuper les postes suivants :

- ✓ Agent des méthodes
- ✓ Agent Qualité
- ✓ Responsable de groupes ou chef de chaîne
- ✓ Technicien de Production
- ✓ Responsable industrialisation

Objectifs pédagogiques de la filière :

Le programme doit permettre au stagiaire d'acquérir les compétences suivantes :

En Méthode :

- ✓ Etudier les procédés et les gammes opératoires
- ✓ Piloter la définition des méthodes de fabrication et des moyens à mettre en œuvre (mode opératoire, matériels)
- ✓ Constituer le dossier technique (y compris avec les éléments patronage, nomenclature etc)
- ✓ Participer à la mise en route et au suivi de la fabrication, ce qui inclut :
 - L'étude et la détermination des temps
 - L'équilibrage
 - La participation à l'amélioration de la fabrication
- ✓ Etablir les plans d'implantation

En Techniques et Production:

- ✓ Optimiser le prix de revient industriel :
 - Définir les moyens à mettre en place sur les postes de travail
 - Etudier et prévoir l'évolution des moyens de production nécessaire en proposant les investissements correspondants.
- ✓ Superviser la production sur tout ou partie du process (coupe, thermo, montage, finition) :
 - Optimiser la productivité et les délais de passage
 - Assurer la qualité demandée

En Logistique :

- ✓ Optimiser la gestion des flux de produit
- ✓ Gérer le plan d'approvisionnement
- ✓ Elaborer le plan directeur de fabrication
- ✓ Réaliser et équilibrer les plans de charge
- ✓ Superviser les lancements et le suivi des ordres de fabrication
- ✓ S'assurer de la réalisation du planning
- ✓ Optimiser les niveaux de stock

En industrialisation et mise au point produit :

- ✓ Mettre au point et réaliser les produits aux meilleurs coûts
- ✓ Elaborer les dossiers techniques nécessaire à la production
- ✓ Assurer la réalisation d'un patronage
- ✓ Etablir le barème de mensuration
- ✓ Créer son modèle sur CAO
- ✓ Effectuer le montage du modèle prototype

- ✓ Réaliser les réglages machines nécessaire

En qualité :

- ✓ Concourir au développement de la qualité au sein de l'entreprise
- ✓ Garantir la conformité du produit fini
- ✓ Intervenir et résoudre les problèmes de non qualité
- ✓ Collaborer à l'établissement et à la tenue à jour des procédures pour maîtriser tous les documents et données ayant trait aux exigences de l'assurance qualité
- ✓ Appliquer et faire appliquer les procédures
- ✓ Remonter les informations par tableaux de bord
- ✓ Proposer des actions d'amélioration

Document de travail

ANNEXE 3 Liste des documents et des organismes sectoriels consultés

PROJET MEDA MAROC *Étude diagnostique des 13 centres de formation sectoriels textile habillement de l'OFPPPT*. Rapport final, mars 2004.

Projet MAROC-CANADA, Appui à l'implantation de l'approche par compétences en vue de sa généralisation à l'ensemble du système de Formation Professionnelle. *Plan de Développement du CTC*, juillet-2004

Ministère de l'emploi, de la Formation Professionnelle, Direction de l'enseignement Professionnel. *Portrait du secteur textile /habillement*. Actualisation octobre 2003 version « projet ».

Ministère de l'emploi, de la Formation Professionnelle, Direction de l'enseignement Professionnel. *Portrait du secteur textile /habillement*. Actualisation Février 2002.

ESITH, *Réunion de concertation sur les besoins de formation du secteur Textile-habillement*, novembre 2004

Secrétariat d'Etat Chargé de la Formation Professionnelle *Cadre méthodologique d'élaboration des programmes de formation l'approche par compétence*. Version juin 2004.

Secrétariat d'Etat Chargé de la Formation Professionnelle *Synthèse du plan de développement CTC Casa*. Version juillet 2004.

MAROC TEXTILE Magazine, *Compétitivité une question de stratégie*. Décembre 2003.

Centre Technique du Textile et de l'Habillement, magazine *Veille textile*. Décembre, Janvier, Février 2003.

Bureau International Du Travail, *Travail décent, mise à niveau et compétitivité du Textile – Habillement*. Version 2003.

Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail. *Schéma directeur de la formation professionnelle à la willaya de la région du grand Casablanca*. 2004.

SAAD BELGASI, INSEA-RABAT *Impacts des politiques commerciales sur l'emploi dans le secteur marocain de l'habillement*. 53pages.

Secrétariat d'Etat Chargé de la Formation Professionnelle, *Rapport d'analyse de situation de travail de la fonction « responsable de production en habillement »* Mai 2002.

Secrétariat d'Etat Chargé de la Formation Professionnelle. *Gestion de la production en habillement tableaux d'analyse et de planification fiche d'évaluation descriptions des épreuves*. Juillet 2003.

Secrétariat d'Etat Chargé de la Formation Professionnelle. *Gestion de la production en habillement*. Programme d'études, Juillet 2003

AMITH, Plan de formation sectorielle, En faveur de l'industrie marocaine du textile – habillement, Juin 2002, 12 p.

Organismes sectoriels et services de formation continue

- Direction de la formation en cours d'emploi, OFPPPT
- SAE, ITA Derb Ghallef

- SAE, CTC Casa
- CPEL, CTC Casa
- SAE, Sidi Marouf
- ESITH
- AMITH
- CTTH
- CDC, OFPPT

Document de travail

ANNEXE 4 Schéma d'entretien

PROFIL D'ENTREPRISE

1. Type d'entreprise Nationale _____ Étrangère _____ Multinationale _____
2. **Filières** d'activités : Chaîne et trame _____ Maille _____ Jeans _____ Autres _____
3. Types de **produits** : _____
4. Types d'**activités**: Offre de produits _____ Sous-traitance _____ Co-traitance _____
Autre _____
Préciser la 1^{ère} étape du processus manufacturier, partage des responsabilités
5. **Taille** de l'entreprise nbre d'employés au total _____ dont _____ femmes
Ratio direct _____ indirect _____
6. **Nouvelles technologies** (informatique, logiciel, etc.)
Nom des logiciels utilisés : DAO, GPAO, infographie _____

PROSPECTION

7. **Changements prévus** au cours des prochaines années ? *programme qualité, nlls techno, création d'emplois, qualification des employés, structurels, organisationnels, etc.)*
8. **Prévision d'embauche**, pour quels emplois ?

POSTES D'EMPLOIS TECHNIQUES

9. **Organigramme** de l'entreprise **OU** indiquer par pôles d'activités
Pôles d'activités Appellations / Nbre de postes Activités/ Tâches
Industrialisation
Préparation / planning
Approvisionnement
Coordination/mise en production
Production
10. *Autres emplois techniques non couverts par la formation*
11. **Exigences d'embauche**/ par emplois techniques
12. Qualifications attendues / **opérationnel** / par emplois techniques

POSTES DE PRODUCTION

13. Type d'organisation de la production : Chaîne _____ Gr Autonome _____ Gr homogène _____
Autre _____
14. Volume moyen de production par jour _____ *Produit haut de gamme à petit volume ?* _____
15. Nbr d'employés aux **postes de machines** _____
16. Nbr d'employés aux **postes de repassage** _____
17. **Appellations** usuelles pour les postes machines/confection/repassage _____
18. Principales activités/**tâches** _____
19. **Polyvalence** ? A des postes connexes ? _____
20. **Exigences d'embauche** _____
21. Qualifications attendues / **opérationnel** à l'embauche (*Trav. en équipe, Lire fiche, Rédiger rapport, etc*)

FORMATION

22. Points d'insatisfaction
23. Améliorations / Suggestions
24. Ressources à **l'interne** pour la formation / encadrement de stagiaires

DISPONIBILITE POUR L'AST

ANNEXE 5 Membres du comité technique consultatif (réunion du 13 décembre 04)

NOM	FONCTION	SOCIETE
M. El Khattari	Directeur technique	Fil Mode
M. Mohammed Al Aatti Allah	Responsable Qualité	Groupe 2000
Mme. Keltoum Doudar	Responsable Technique	GECOTEX
Mlle. Mouaffak latifa	Responsable Qualité	DECATLON
M. Jaafar Merzouki	Directeur. logistique SCG	ATRETIS
M. Sentissi	Bloc projet Programme	MABROUK
M. Anis Borkadi	Responsable de Formation	MARISA