

ISCAE-ESSEC

MASTERE SPECIALISE
MANAGEMENT DES SERVICES PUBLICS

THESE PROFESSIONNELLE PREPAREE PAR
MME MARRAH NAIMA SUR LE THEME :

LA STRATEGIE DE L'OPFPT DANS LA MISE A NIVEAU DES
ENTREPRISES A TRAVERS L'INGENIERIE DU SYSTEME DES
CONTRATS SPECIAUX DE FORMATION

SOUS LA DIRECTION DU PROFESSEUR :
M. EL BAZE

Dédicace

*Je dédie cette thèse à mon mari
et à mes enfants pour leur accompagnement
et leur soutien*

Remerciements

Je voudrais témoigner, en premier lieu, ma reconnaissance à mon directeur de thèse, Monsieur **Mustapha EL BAZE** qui, en plus d'avoir accepté d'encadrer cette recherche n'a cessé de me prodiguer conseils et encouragements.

Mes remerciements vont également à Monsieur **Frank VALLERUGO** pour l'intérêt qu'il a manifesté à lire cette recherche.

Je tiens à remercier enfin tous ceux qui ont aidé de près ou de loin à l'élaboration de cette thèse.

Plan de la recherche

Introduction

Première partie : Histoire de la formation continue en France et au Maroc

Chapitre I : Histoire de la formation continue en France

1. Avant les années cinquante
2. Après les années cinquante

Chapitre II : Histoire de la formation continue au Maroc

1. Avant 1996
2. Après 1996

Deuxième Partie : Analyse du système des contrats spéciaux de formation(CSF)

Chapitre I : Définition, principes de base et champs d'application

1. Définition
2. Principes de base
3. Champs d'application

Chapitre II : Structures organisationnelles et procédures de gestion

1. Comité de Gestion de l'OFPPT
2. Comité central des CSF (CCCSF)
3. Comité régional des CSF (CRCSF)
4. L'OFPPT
5. Procédures de gestion

Chapitre III : La formation continue dans le cadre des CSF

1. Evolution des Budgets des CSF
2. Evolutions des autres indicateurs
3. Analyse de la formation continue par :
 - Taille d'Entreprise,
 - Part de marché,
 - Domaine de formation,
 - Région,
 - Secteur d'activité.
4. Perspectives d'avenir

Troisième Partie : Problématique d'insuffisance de qualité des plans de formation des entreprises privées et nécessité d'une ingénierie de formation du système des CSF

Chapitre I : Plans de formation des entreprises privées

1. Démonstration de la problématique
2. Mesures correctives
3. Résultats attendus

Chapitre II : Importance du plan de formation et critères d'appréciation des plans de formation des entreprises, par l'OFPPT

1. Importance du plan de formation,
2. Eléments de jugement des plans de formation des entreprises
 - Analyse du contexte et de l'environnement de l'entreprise ;
 - Identification des besoins en compétences;
 - Elaboration du plan de formation ;
 - Définition du système d'évaluation de la formation ;
 - Suivi de la formation

Quatrième Partie : Proposition d'une stratégie de communication en direction des PME/PMI

1. La connaissance de la cible ;
2. La détermination des objectifs ;
3. La conception du message ;
4. Le choix des médias ;
5. L'estimation des budgets ;
6. Définition du mix promotionnel ;
7. Mesure des résultats et coordination de l'ensemble des actions de communication.

Conclusion

Annexes

Glossaire

Bibliographie

Planning de la recherche

	oct-03	nov-03	déc-03	janv-04	fév-04	mars-04	avr-04	mai-04	juin-04	juil-04	août-04	sept-04	oct-04
Partie I													
Partie II													
Partie III													
Partie IV													

Méthodologie de la recherche

Cette recherche est basée sur des consultations documentaires, sites internet, revues, journaux, sur des enquêtes et études réalisées par la Direction de la formation en cours d'Emploi (DFCE) de l'OFPPT et sur des entretiens avec des responsables de la dite Direction.

Introduction

La compression du temps et de l'espace due à l'explosion technologique de l'information et au démantèlement des barrières douanières a accéléré le transfert technologique nécessitant une main d'œuvre hautement qualifiée et a imposé aux entreprises un environnement concurrentiel de plus en plus sélectif.

Le Maroc, pays en voie de développement est sévèrement confronté à cette nouvelle donne. Faire face au nouvel environnement qui, d'ici 2010, ouvrira complètement le pays à la concurrence internationale, suppose un effort sans précédent d'adaptation des entreprises.

En effet, les accords d'association conclus avec l'Union Européenne dans le cadre des accords Euro-méditerranéens de 1995 ; ainsi que les accords de libre échange également conclus avec les Etats Unis d'Amérique en 2004, entraîneront les produits Marocains dans une compétition avec des produits de qualité Européens et Américains.

Face à ce défi, le gouvernement marocain a mis en place le « Programme National de mise à niveau » qui accorde un intérêt considérable à la formation professionnelle en général et à la formation en cours d'emploi ou continue en particulier et ce, à travers les contrats spéciaux de formation (CSF).

La formation professionnelle, au Maroc, englobe deux principales composantes :

- La formation initiale, dispensée aux jeunes par l'appareil de formation de base sous forme d'enseignement à plein temps ou sous forme de formation alternée en entreprise ou par la voie de l'apprentissage ;
- La formation continue ou formation en cours d'emploi destinée aux salariés des entreprises privées et publiques.

L'Etat désire promouvoir la formation en cours d'emploi en ciblant en particulier les PME/PMI, par le biais des CSF.

Le budget des CSF destiné aux entreprises privées en 2003 était de 66% (115 MDHS) du budget global (175 MDHS). Ce budget représente 22% de la TFP.

Le décret n° 02-02-05 du 25 mars 2002 (voir annexe) stipule que ce budget augmentera progressivement pour atteindre 30% du montant total de la taxe de la formation professionnelle (TFP) au titre de l'exercice 2007.

Le gouvernement marocain exprime son intérêt pour le développement de la formation en cours d'emploi, à travers le ministère de l'emploi, des affaires sociales et de la solidarité et l'Office de la formation professionnelle et de la promotion du travail (OFPPT) à qui est confiée la gestion des CSF.

A ce niveau, il est opportun de présenter cet organisme important qui est le premier opérateur national en matière de formation professionnelle.

L'OFPPT c'est :

- 198 établissements de formation professionnelle(EFP) pour une capacité pédagogique de 51 795 places ;
- 92 111 stagiaires ;
- 13 147 travailleurs suivant les cours du soir ;
- 116 000 bénéficiaires des cours du soir par le biais des CSF ;
- 5 665 collaborateurs dont plus de 3 000 formateurs ;
- Plus de 192 spécialités de formation.

Doté de la personnalité juridique et de l'autonomie financière, l'OFPPT a un conseil d'administration tripartite composé des représentants du gouvernement, des entreprises et des travailleurs.

Le budget de fonctionnement de l'OFPPT est de 1 071 MDHS au titre de l'exercice 2003. La majeure partie de ses ressources proviennent de la TFP dont le taux est de 1,6% de leur masse salariale (Cf. Annexe)

Le développement de l'OFPPT est passé par les étapes suivantes :

1974 à 1984 : regroupement de l'ensemble des centres de formation du ministère du travail et développement du dispositif de la formation par l'inauguration en 1981 des premiers instituts de technologie appliquée (ITA) ;

1984 à 1994 : Période remarquable par la contractualisation des formations avec les associations professionnelles pour répondre aux besoins des entreprises en main d'œuvre qualifiée. C'est dans ce sens qu'à été crée en 1993 le niveau de formation « Technicien spécialisé » ;

1994 à 1996 : Développement de la formation en cours d'emploi et positionnement de l'OFPPT en tant que société de services offrant des prestations de qualité au profit des ressources humaines des entreprises. Le démarrage du processus de « l'excellence » des EFP au profit des entreprises a eu lieu en 1995 ;

1996 à 2001 : Orientation des actions de plus en plus vers l'entreprise, particulièrement à travers le 3^{ème} projet Bird conclu entre le Maroc et la Banque mondiale concrétisé par l'instauration de la première réforme des CSF et la création et le développement des Groupements interprofessionnels d'aide au conseil (GIAC) en faveur des entreprises, notamment les PME/PMI ;

2001 à 2003 : 2^{ème} réforme du système des CSF, renforcement du processus de régionalisation de la gestion du dispositif et rénovation du cadre de gestion des ressources humaines à l'OFPPT. L'année 2003 était marquée par l'adoption du programme d'optimisation et de développement du dispositif de la formation.

Le système des CSF caractérisé par une participation financière de l'OFPPT dans les frais de formation engagés par les entreprises a pour finalité principale l'incitation de celle-ci, spécialement les PME/PMI à former leurs salariés et à planifier la formation dans leurs stratégies de développement. Ce système est prévu depuis 1974, date de création de l'OFPPT. Il est activé et dynamisé à partir de 1996.

Avant d'étudier la formation continue à travers les CSF (objet de la deuxième partie), il convient de voir les étapes de son histoire au Maroc et en France, partenaire traditionnel (première partie).

En dépit de l'importance des étapes franchies par l'OFPPT en partenariat avec le secteur privé (par le biais des associations professionnelles) dans le développement et la promotion de la formation en cours d'emploi des salariés en vue d'augmenter la compétitivité des entreprises, la qualité des plans de formation présentés par celle-ci est loin d'être parfaite.

Des dispositions spéciales ont été prises par les pouvoirs publics pour améliorer la qualité des plans de formation des entreprises (troisième partie)

D'autres part, les entreprises ont besoin d'être sensibilisées et informées en continu pour être convaincues qu'une formation de qualité de leurs salariés est toujours une source de richesse car c'est un investissement avec retour. D'où l'importance d'une stratégie de communication en direction de ces entreprises, en particulier des PME/PMI (quatrième partie).

**Première partie :
Histoire de la formation continue
au Maroc et en France**

Dans tous les espaces, la formation continue a évolué différemment. Dans les pays industrialisés comme la France, les entreprises, les partenaires sociaux et les pouvoirs publics ont pris conscience de la nécessité de la formation continue bien plutôt qu'au Maroc. Cependant, dans tous les pays, elle n'a pas évolué au même titre que la formation initiale.

Chapitre I : Formation continue en France

1. Avant les années cinquante

En France, La formation continue s'inscrit dans une longue tradition. En 1792, le rapport Condorcet sur l'instruction publique émet déjà l'idée selon laquelle l'éducation ne peut s'arrêter à la sortie de l'école et préconise notamment une formation durant toute la vie.

La loi Astier du 25 juillet 1919 constitue la première étape de la construction du système de formation professionnelle en France.

Cette loi pose pour la première fois les bases institutionnelles de l'organisation de l'enseignement techniques, industriel, et commercial.

Elle confie aux communes la responsabilité d'organiser des cours professionnels obligatoires, sanctionnés par un certificat d'aptitudes professionnel et financés par une taxe d'apprentissage à la charge des entreprises (si celles-ci créent leur propre centre de formation interne, elles peuvent en être dispensées)

Cette loi institue aussi des cours de perfectionnement destinés aux adultes qui ne peuvent être suivis qu'en dehors des heures de travail et ne trouvent que peu d'application.

Le système fonctionne fort mal du fait de son poids financier, des critiques des employeurs dénonçant l'inadéquation des formations dispensées à la réalité du métier et des forts taux d'échecs aux examens.

2. Après les années cinquante

C'est à partir de la libération, pour répondre aux besoins de reconstruction durant les années cinquante, que s'est organisée dans le secteur du bâtiment la première formation continue ouvrière importante.

C'est pendant cette période aussi que se réalise la prise de conscience chez les employeurs la nécessité de la formation professionnelle pour que la main d'œuvre puisse acquérir non seulement des connaissances techniques directement applicables, mais aussi développer des aptitudes non techniques lui permettant de s'adapter à de nouvelles tâches.

Les changements qui interviennent dans la structure économique des états industrialisés font de la formation permanente un élément central de leur politique sociale.

Ces changements ont incité à la promulgation de la loi du 31 juillet 1959 sur la promotion professionnelle.

Le droit à la formation professionnelle pour les adultes naît le 09 juillet 1970 avec l'accord national interprofessionnel signé entre les représentants des organisations syndicales, patronales et des salariés. Pour la 1^{ère} fois, tout salarié relevant de l'accord se voit accorder le droit de suivre une formation de son choix pendant son temps de travail et sans perte de salaire.

Ce texte est entériné par la loi du 16 juillet 1971, qui oblige les entreprises à financer et organiser en partie la formation professionnelle et fixe à celle-ci trois grands objectifs: assurer l'efficacité économique, combattre l'exclusion et favoriser la promotion.

La réglementation actuelle, en France, fait que la formation professionnelle est organisée par l'Etat, les collectivités territoriales, les entreprises et les partenaires sociaux.

Le code de travail reconnaît à tout salarié le droit à la formation professionnelle et oblige les entreprises de plus de 10 salariés à consacrer au minimum 1,5% de leur charges salariales-0,15% pour les entreprises de moins de 10 salariés- au financement des actions de formation destinées aux personnels de l'entreprise.

Chapitre II : La formation continue Au Maroc

1. Avant l'année 1996

L'histoire de la formation continue au Maroc peut être évoquée par rapport à l'année 1996, année de la première réforme des CSF.

Cette réforme a été concrétisée par le 3^{ème} projet Bird conclu entre le Maroc et la banque mondiale pour insuffler une nouvelle dynamique à la formation en cours d'emploi en vue du développement des compétences des entreprises, en particulier les PME/PMI.

Avant 1996, la situation de la formation continue au Maroc peut être décrite de la manière suivante :

➤ Les besoins de la formation en cours d'emploi étaient importants :

Ces besoins sont dus essentiellement aux éléments suivants :

- Une insuffisance grave de la formation générale de base (analphabétisme);
- Une inadaptation de l'enseignement technique et de la formation initiale ;

- Un déficit de formation au management nécessaire au fonctionnement de l'Entreprise ;
- Une insuffisance des compétences individuelles et collectives ;
- Une nécessité de modernisation et de restructuration des entreprises.

➤ **Les Entreprises s'intéressaient peu à la formation continue :**

Seules les grandes entreprises, convaincues de l'importance d'une formation en permanence de leur personnel salarié, prévoyaient des budgets de formation importants variant entre 3 et 6% de leur masse salariale.

La majorité des entreprises recouraient à la formation continue pour des interventions ponctuelles. En outre l'absence, dans ces entreprises, d'une gestion opérationnelle des ressources humaines rendait impossible le recours à une formation en cours d'emploi.

➤ **Les moyens financiers étaient insuffisants :**

Le problème des ressources financières se posait réellement pour la majorité des entreprises.

A ce niveau, il faut mentionner que même les taux de remboursement des CSF n'étaient pas incitatifs. Ils étaient de 50% avec un plafonnement par rapport à la taxe payée. Cependant, cette insuffisance des moyens financiers n'était pas déterminante pour s'orienter vers la formation continue. Il était plutôt question de prise de conscience, de conviction et de choix pour former en permanence son personnel, en vue d'être compétitif.

➤ **L'offre de formation était peu développée :**

Dans la majorité des centres de formation professionnelle relevant du système de formation public, la formation en cours d'emploi était à la marge. Le secteur privé s'était ouvert, en partie, à la formation continue sans pouvoir répondre aux besoins réels des entreprises.

➤ **Difficulté d'évaluation et d'observation du marché de la formation continue:**

Les sources d'information sur les besoins en formation continue étaient limitées à certaines branches d'activité ou quelques entreprises.

L'absence d'organismes permettant un rapprochement entre l'offre et la demande de la formation et la présence du secteur informel employant des salariés non déclarés, rendaient difficile l'estimation réelle des besoins de la formation en cours d'emploi.

2. Après l'année 1996

A partir de l'année 1996, et à travers la première réforme des CSF, la formation continue a connu une dynamisation. L'objectif était de ramener les entreprises à intégrer la formation dans leur stratégie de développement.

En effet, la participation financière de l'OFPPT qui pouvait atteindre 70% (avec déplaçonnement par rapport à la TFP) des frais de formation engagés, a suscité l'intérêt d'un nombre important d'entreprises qui a dépassé les prévisions. Cependant des difficultés surtout d'ordre stratégique, ont surgi :

- Le développement de la formation a été inégal selon la région, le secteur et le niveau de qualification ;
- Les procédures du système étaient lourdes et difficilement accessibles pour les PME /PMI ;
- Les plans de formations étaient peu qualitatifs ;
- Le contrôle de la réalisation effective de la formation était insuffisant ;
- Inexistence d'un système d'évaluation et d'observation de la formation continue ;
- Dépassement des budgets des CSF du fait du déplaçonnement des remboursements par rapport aux contributions à la TFP ;
- Perception des CSF par les entreprises plutôt comme un système de financement que de développement de compétences.

En 2002, une deuxième réforme des CSF s'est avérée nécessaire pour compléter le système et remédier aux insuffisances de la réforme de 1996. C'est ainsi qu'elle s'est axée sur :

- ❑ Le développement des campagnes de communication ;
- ❑ La promotion des programmes sectoriels ;
- ❑ La réorganisation des unités de gestion des CSF ;
- ❑ Le développement du système d'information ;
- ❑ La mise en place d'un contrôle efficient ;
- ❑ L'amélioration de la qualité des plans de formation ;
- ❑ Le ciblage des secteurs et des populations prioritaires ;
- ❑ La priorisation du développement des compétences des PME ;
- ❑ La rationalisation et l'optimisation de la gestion des budgets ;
- ❑ L'évaluation et l'orientation du CSF.

Aujourd'hui, on peut dire que le marché de la formation continue est en pleine expansion et la prise de conscience de l'importance d'investir en formation est de plus en plus importante mais encore perfectible. En outre, la reconnaissance du droit individuel à la formation par le code du travail, et le projet de loi sur la formation continue enrichissent davantage le domaine de la formation continue au Maroc.

**Deuxième partie :
Analyse du système des CSF**

Chapitre I : Définition, principes de base et champs d'application

Définition du système des CSF

Le système des contrats spéciaux de formation est un soutien financier de la formation continue des entreprises. Il aide au financement des ingénieries et des plans de formation au profit du développement des compétences. Les CSF sont réglementés par le décret de 1974 instituant la TFP (Taxe de la Formation Professionnelle) et par un manuel des procédures actualisés chaque année par le comité central des CSF(CCCSF). Les fonds réservés à ce système proviennent essentiellement de la TFP.

Principes de base

Mutualisation de la TFP : Cette mutualisation est particulièrement encourageante pour les PME/PMI et les entreprises en phase de création qui peuvent bénéficier d'un soutien financier dépassant leurs cotisations de la TFP. A ce niveau, il faut mentionner que des organismes tels que les banques, les assurances et les EPIC (Etablissements publics à caractère industriel et commercial) bénéficient d'un taux de remboursement de 20% sans dépasser 50% de leur cotisation TFP.

Encouragement à la planification de la formation continue : Le système des CSF incite les entreprises à élaborer des projets de formation qui vont avec leur stratégie de développement et de faire de la formation continue le principal investissement de ce développement. Les taux de financement sont de :

- a. 100% des frais engagés pour l'Ingénierie sectorielle ;
- b. 90% des frais engagés pour les actions de formations sectorielles ;
- c. 70 à 80% des frais engagés pour les actions d'ingénierie ;
- d. 70% pour les frais engagés pour la réalisation des plans de formation ;
- e. 80% pour les actions d'alphabétisation ;
- f. 40% pour les actions non planifiées.

Responsabilisation des acteurs socio-économique dans la formation : Le système des CSF est géré par un comité tripartite constitué des représentants de l'Etat, des Employeurs et des employés.

Décentralisation du dispositif des CSF : Dans le but de rapprocher ce dispositif des entreprises, dix comités régionaux des CSF ont été mis en place :

- deux Comités Régionaux du Grand Casablanca
- un Comité Régional du Nord Ouest I
- un Comité Régional du Nord Ouest II
- Un Comité Régional du Centre Nord
- Un Comité Régional du Centre Sud
- Un Comité Régional de l'Oriental
- Un Comité Régional du Sous Massa Draa
- Un Comité Régional du Chaouia Tadla
- Un Comité Régional du Tensift Atlantique

Champ d'application du système des CSF

A ce niveau, il faut distinguer les actions et les entreprises éligibles :

a. Actions éligibles au système des CSF :

- ❑ Les actions d'ingénierie de formation : Il s'agit d'Etudes d'identification des besoins de formation et peuvent concerner même la certification des compétences.
- ❑ Les actions de formations planifiées : Ce sont des cycles de formation, des séminaires et /ou stages techniques qui entrent dans un plan de formation annuel selon une démarche d'ingénierie ;
- ❑ Les programmes sectoriels de formation et les études d'Ingénierie y afférentes ;
- ❑ Les actions de formation non planifiée ;
- ❑ Les actions d'alphabétisation fonctionnelle contenues ou non dans un plan de formation.

b. Entreprises éligibles :

Toutes les entreprises assujetties au paiement de la TFP et définies par le décret n° 2 – 73-633 du 22 mai 1974, complété par le décret n° 2-95-785 du 30 novembre 1995. Ce sont :

- ❑ Des établissements industriels et commerciaux et leurs dépendances ;
- ❑ Des employeurs exerçant une profession libérale ou occupant des travailleurs à domicile ;
- ❑ Des coopératives, sociétés civiles, notaires, courtiers, commissionnaires, représentants ou agents d'assurance, syndicats, association et groupements de quelque nature que ce soit et les personnes faisant acte d'entrepreneur.

Chapitre II : Structures organisationnelles du système des CSF

L'organisation des CSF est faite sur la base des structures suivantes :

1. Le comité de gestion de l'OFPPT :

Conformément à l'article 9 du décret n°2.73.633, du 29 Rabii II (22 Mai 1974), le comité de gestion est titulaire de la compétence de conclusion des CSF avec les entreprises.

Il délègue l'exercice de cette attribution au CCCSF (Comité central des CSF) et au CRCSF (Comité régional des CSF). Il propose à l'approbation de l'autorité gouvernementale chargée de la formation professionnelle et de l'autorité gouvernementale chargée des finances :

- le manuel de procédures des CSF ;
- l'augmentation de la fraction du produit de la TFP affecté à la réalisation des actions de formation en cours d'emploi ;
- la proportion de cette fraction destinée aux actions conduites par le GIAC (groupement interprofessionnel d'aide au conseil ;
- le manuel de procédures définissant les conditions dans lesquelles sont conclues les conventions entre chacun des GIAC et l'OFPPT.

2. Le Comité Central des Contrats spéciaux de formation (CCCSF) :

Ce comité est une émanation du comité de gestion de l'OFPPT. Sa composition est tripartite : trois représentants de l'Etat, trois représentants des employeurs et trois représentants des employés. Sa présidence est assurée par le secrétaire général de la formation professionnelle. Parmi les missions dont il est investi, par délégation du comité de gestion et dans le cadre du budget alloué aux CSF, on peut citer :

- Définition de la politique d'information et de sensibilisation des entreprises aux CSF et proposition d'un budget pour la mise en œuvre de cette politique ;
- Arrêter la répartition du budget par région ;
- Arrêter les modalités d'engagement des CSF au bénéfice des entreprises et notamment les taux de remboursement pour chaque nature d'activité ;
- Traiter les états des engagements approuvés et transmis par les CRCSF à partir desquels il établit le montant des engagements prévisionnels remboursables par les CSF au titre de l'exercice budgétaire en cours ;
- Proposer des modifications à introduire dans le manuel des procédures ;
- Traiter les problèmes communiqués soit par le CRCSF soit par les entreprises et examiner les demandes de recours qui lui sont présentées ou les faire instruire par une commission spécialisée qu'il constitue à cet effet ;
- Approuver les contrats type à passer avec les entreprises pour la réalisation des CSF.
- Instruire les demandes de formation sectorielle.
- Examine le bilan et les comptes des CSF de l'exercice écoulé et prépare le programme d'action de l'année suivante ainsi que le projet de budget correspondant ;
- Présente au comité de gestion un rapport d'activité semestriel fournissant les informations relatives aux :
 - ✓ Contrats signés ;
 - ✓ Nombre d'entreprises bénéficiaires ;
 - ✓ Secteurs, aux branches professionnelles et groupement d'intérêt économiques bénéficiaires ;
 - ✓ Remboursements effectués ;
 - ✓ Domaines et filières couverts par les actions d'ingénierie et /ou de formation.

3. Le Comité Régional des Contrats spéciaux de formation (CRCSF) :

Le CRCSF est composé de manière tripartite. Sa présidence est assurée par le délégué de l'administration de la formation professionnelle dans la région. Sa mission est :

- L'instruction des demandes de financement des CSF des entreprises ;
- Le suivi, contrôle et évaluation des actions financées par les CSF ;
- L'élaboration des états d'engagements qu'il a approuvés lors de chacune de ses réunions ;
- L'élaboration et la proposition de son budget annuel des CSF au CCCSF.

Il existe dix CRCSF pour les neuf directions régionales de l'OFPPT dont deux dans la direction régionale du Grand Casablanca. Un de ces deux comités est chargé de l'examen des dossiers des PME/PMI.

4. L'office de la formation professionnelle et de la promotion du travail (OFPPT) :

L'OFPPT a la charge des unités de gestion et assiste aux réunions des CRCSF. Ses principales missions sont :

- La préparation des dossiers à présenter à l'examen du CCCSF et des CRCSF ;
- La notification aux entreprises des décisions des CRCSF ;
- La passation des contrats avec les entreprises sur la base des décisions du CCCSF ou du CRCSF et leur liquidation ;
- Le collationnement de l'état des engagements financiers au titre des CSF ;
- L'organisation du suivi des actions financées ;
- La tenue de la comptabilité des CSF ;
- L'information des entreprises des possibilités offertes par les CSF.

5. Procédures de gestion

Dans chaque direction régionale, les unités de gestion des CSF, reçoivent les demandes de financement, les inscrivent dans des registres spécifiques selon un système de numérotation chronologique. Après analyse, ces demandes sont présentées par les unités de gestion aux CRCSF pour examen et approbation dans un délai maximum de deux mois.

Les entreprises dont les demandes sont validés par les CRCSF, signent des contrats de financement avec les directions régionales de l'OFPPT, qui définissent les engagements de l'entreprise et le montant de la participation financière des CSF. Les actions de formation financées par les CSF sont suivies afin de s'assurer de leur réalisation effective, conformément aux articles 10,11et 12 du décret no2-73-633 du 22 Mai 1974.

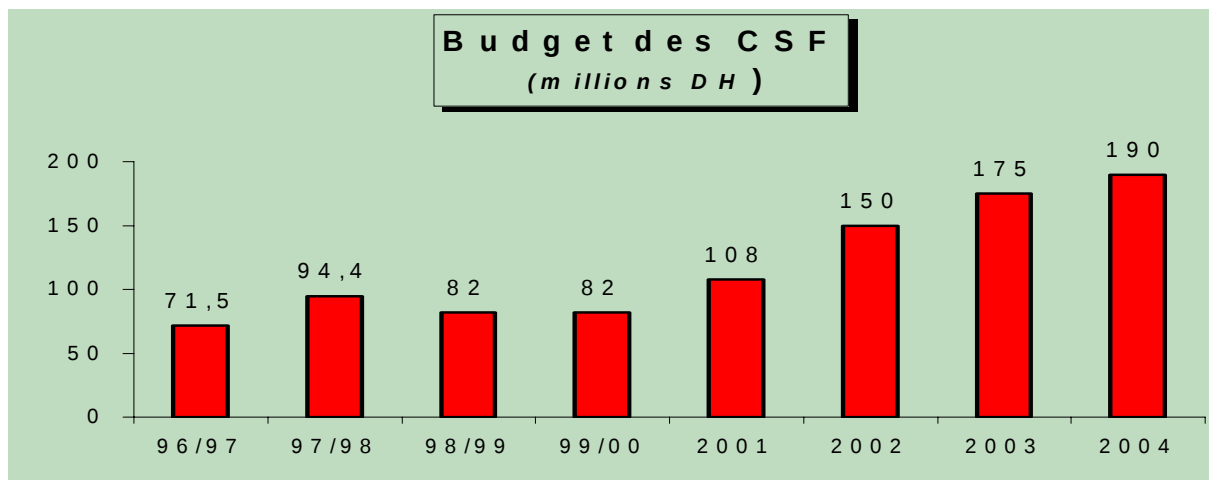
Au terme de la réalisation de l'action de formation, les entreprises envoient leurs demandes de remboursement aux directeurs régionaux de l'OFPPT qui en vérifient la recevabilité. Le délai de remboursement, pour les dossiers en règle ne peut excéder deux mois.

Les CSF sont audités chaque année par des auditeurs indépendants désignés par le comité de gestion conformément aux normes internationales reconnues. Ces auditeurs signalent les anomalies constatées dans la gestion financière des CSF et émettent un avis sur la fiabilité des contrôles et des procédures internes. Les termes de référence de l'audit de gestion sont arrêtés par le comité de gestion à qui sont soumis les résultats de l'audit de gestion.

Chapitre III : La formation continue dans le cadre des CSF

Evolution du Budget des CSF

Le financement de la formation des salariés a plus que doublé de 96/97 à 2004. En effet, il a passé de 71,5MDH à 190MDH :



Evolution des autres indicateurs des CSF

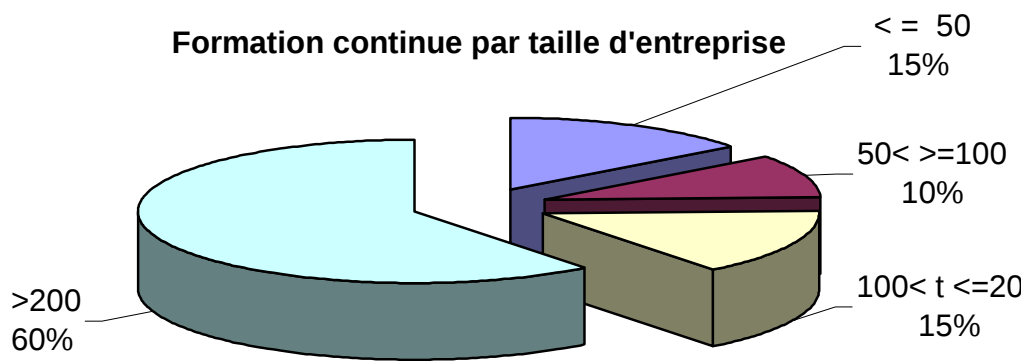
Exercices	Nombre de dossiers déposés	Nombres de dossiers agréés	Nombres d'entreprises	Effectifs participants	Engagements en millions de dhs	Paiements en millions de dhs
96/97	1 094	913	685	82 907	79,409	55,293
97/98	1 754	1 468	1 468	125 590	143,894	73,769
98/99	2 328	1 875	1 769	180 607	177,055	100,751
99/00	2 348	2 242	2 049	176 640	190,639	108,901
2001	3 330	2 775	1 810	290 347	162,185	122,235
2002	2 537	2 159	1 346	209 991	131,614	58,456
2003	2 983	2 582	1 494	183 311	154,034	30,481
Total	16 374	14 014	10 621	1 249 393	1 038,830	549,886

A partir de l'exercice 2002, tous les indicateurs ci dessus ont connu une baisse. Ceci est du à l'application tardive de la réforme 2002 des CSF.

Analyse de la formation continue

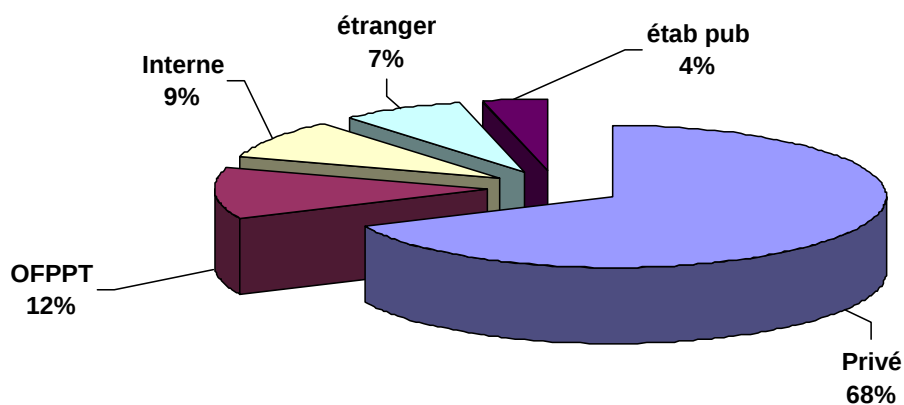
- Selon la taille de l'entreprise

Au niveau national, les entreprises qui bénéficient des CSF sont celles dont l'effectif est supérieur à 200 salariés.



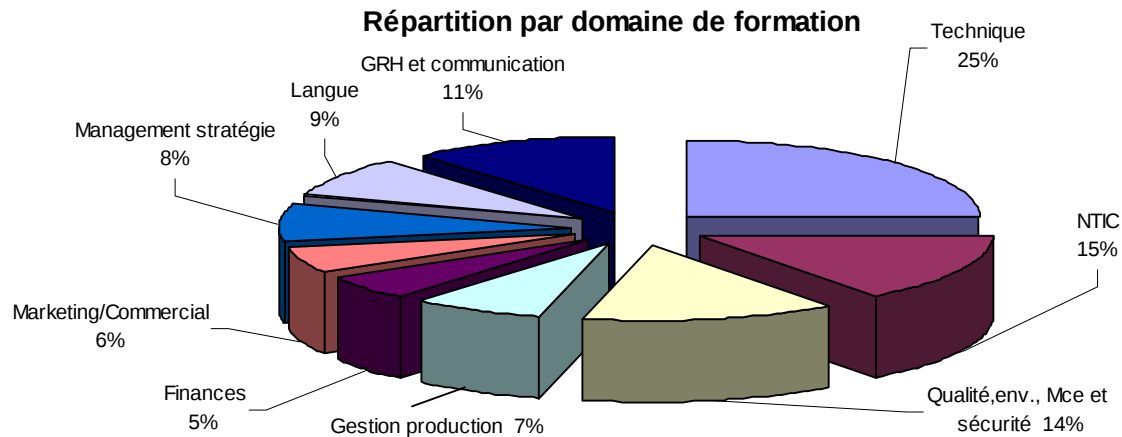
- Selon la part de marché

Le marché de la formation continue reste dominé par le secteur privé qui détient une part de 68% :



- Par domaine de formation

Les formations dispensées par les Entreprises couvrent tous les domaines :



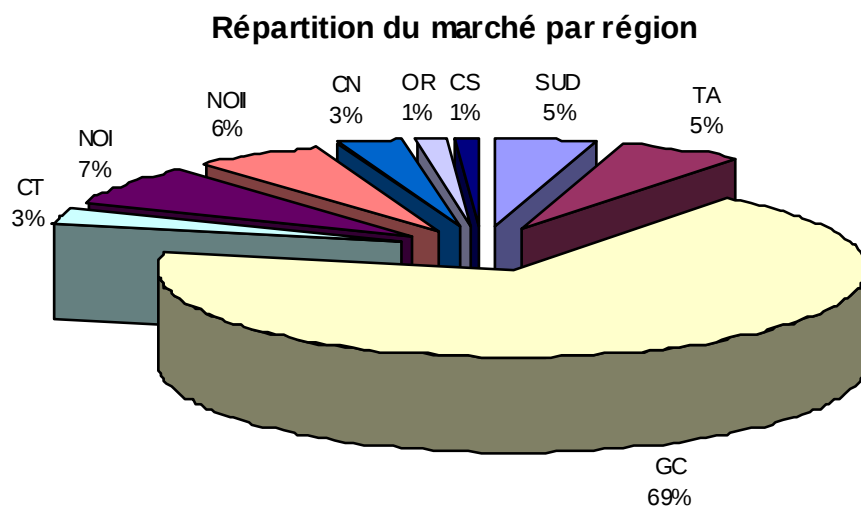
Cependant, les actions techniques représentent le pourcentage le plus important (25%) par rapport à l'ensemble des actions. Ceci donne lieu à deux réflexions :

1. Investissement des entreprises dans leur métier de base ;
2. Mise à niveau ou renouvellement des systèmes de production.

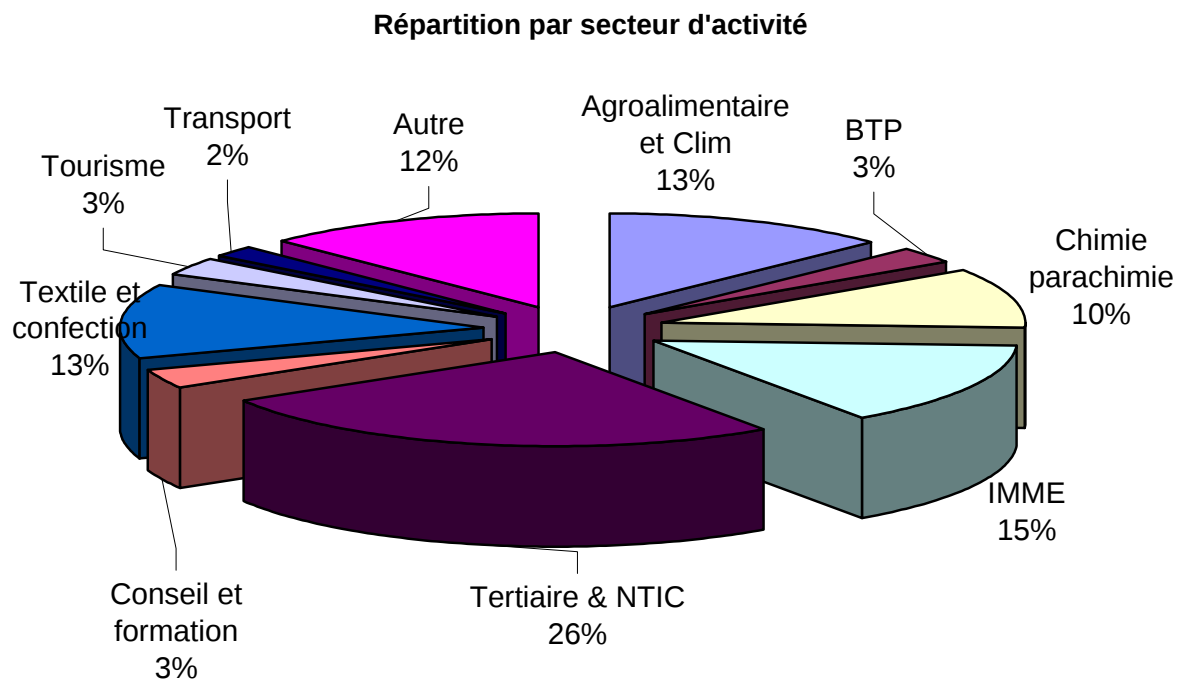
- Par région

Les régions du grand Casablanca, Nord Ouest I

Et Nord Ouest II représentent plus de 80% de la formation continue effectuée dans le cadre des CSF :



- Par secteur d'activité :



Perspectives d'avenir

Le développement de la formation continue, à travers les CSF, est un objectif , qui peut être atteint par :

- ✓ Le ciblage des secteurs et populations prioritaires dans le cadre des programmes des formations sectorielles ;
- ✓ La généralisation du système du tiers payant (paiement direct des opérateurs de formation) permettant aux entreprises de ne supporter que 10% des frais de formation ;
- ✓ L'activation de l'adoption de la loi sur la formation continue jusque là projet (voir détail en annexe) dont les principales précisions sont :
 - L'objet de la formation en cours d'emploi, la Responsabilité de l'entreprise d'assurer cette formation et le devoir du salarié de la suivre ;
 - Les actions éligibles, notamment, les actions d'acquisition d'une compétence, les actions de promotion professionnelle, les actions de reconversion, les actions d'alphabétisation, les actions d'information et de sensibilisation, les études et le conseil pour la définition d'une stratégie de développement des entreprises, les bilans de compétences et la validation des acquis professionnels ;

- Le droit des salariés à la formation, avec les Principales conditions de sa mise en œuvre, en particulier le maintien de la rémunération et de la protection sociale pendant la durée de formation effectuée durant le temps de travail avec l'accord de l'employeur.

En outre, on note deux innovations importantes apportées par ce projet de loi :

- ✓ Il ouvre la possibilité de disposer d'un crédit- temps –formation permettant aux salariés concernés de décider eux-mêmes de leur accès à une formation ;
- ✓ Il incite à mieux valoriser la compétence professionnelle acquise dans les entreprises par la validation des acquis professionnels pour la préparation d'un diplôme ou la certification des compétences.
 - Le financement de la formation en cours d'emploi est assuré principalement par la taxe de formation professionnelle (TFP)
 - La gestion de la formation en cours d'emploi est confiée au Comité de Gestion de l'OFPPT.

Troisième partie :
Problématique d'insuffisance de qualité des plans de formation des entreprises privées et nécessité d'une ingénierie de formation du système des CSF

Chapitre I : Plan de formation des entreprises privées

1. Problématique

Pendant longtemps, la Formation Professionnelle est restée le parent pauvre du système éducatif. En effet, un jeune sortant de l'université était formé pour 60 ans. Aujourd'hui, ses connaissances universitaires deviennent obsolètes au bout de 4 à 5 ans.

La nécessité d'actualisation des dites connaissances impose alors une formation continue durant toute la vie.

D'autres part, La résistance des entreprises face à la concurrence dépend de leur capacité à mettre en oeuvre des ressources humaines correspondant aux besoins de :

- Fiabilité,
- Qualité,
- Innovation ou veille technologique.

Cette capacité ne peut être acquise que par l'investissement en permanence dans une formation de qualité.

Du point de vue théorique, les macro économistes, selon leur thèse de croissance endogène, intègrent dans leurs modèles non seulement :

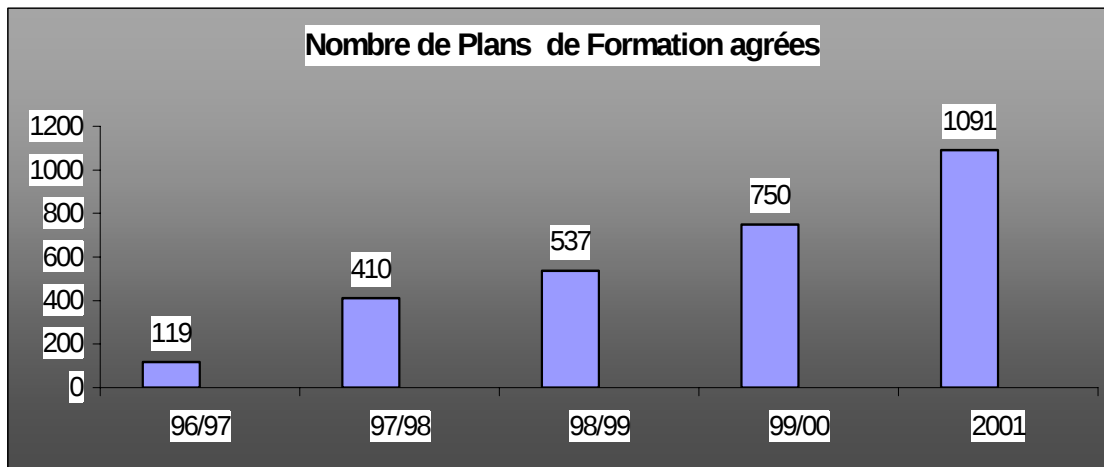
- Le capital technique ;
- Le progrès technique ;
- Le volume global du travail, mais aussi ;
- La qualité de ce travail.

En effet, le capital humain est un déterminant essentiel de la croissance économique et de la productivité des facteurs. L'élévation du niveau d'instruction et de formation favorise les progrès en matière de technologie et de diffusion des techniques et améliore la mobilité de la population active vers les secteurs d'activités les plus productifs.

Le but essentiel du système des CSF est de motiver les Entreprises assujetties au paiement de la taxe de formation professionnelle (TFP) et en situation régulière vis à vis de la CNSS (Caisse Nationale de Sécurité sociale), **organisme collecteur de la TFP au profit de l'OFPPT**, à prévoir la formation professionnelle en faveur de leurs salariés dans leurs stratégies de développement.

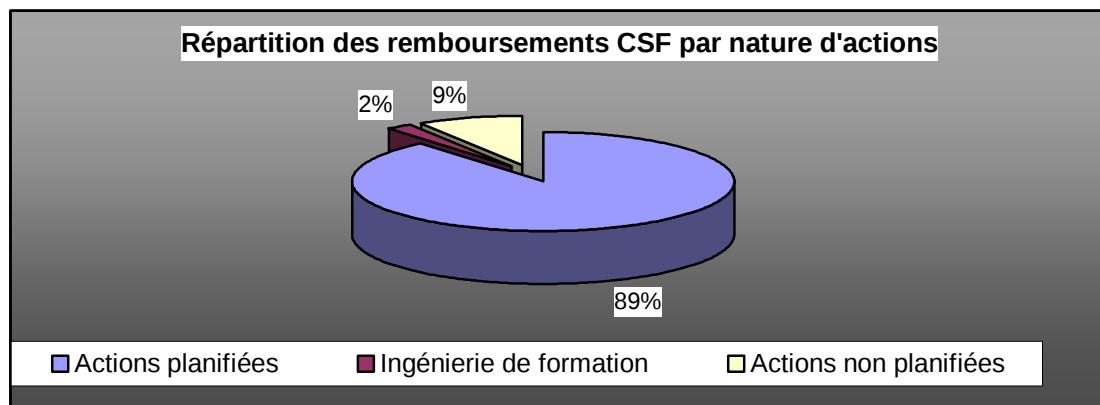
Le système des CSF a connu deux réformes. La première 1996 et la deuxième en 2002. Ces deux réformes ont beaucoup insisté sur l'intérêt de la planification de la formation pour le développement des compétences des entreprises.

De 96/97 à 2001, les plans de formation déposés par les entreprises privées et agréés par l'OFPPT ont évolué positivement :



Les remboursements effectués par l'OFPPT en 2001 ont été de :

- 89% pour les actions planifiées ;
- 2% pour les actions d'Ingénierie de formation ;
- 9% pour les actions non planifiées.



Il ressort de ces données que le système des CSF est fait essentiellement des Actions Planifiées dont le nombre est en évolution continue et qui bénéficient généreusement des taux de remboursement.

En dépit des évolutions positives observées, un effort considérable reste à fournir par les entreprises au niveau de la conception et de la confection des plans de formation pour qu'ils soient réalistes, efficaces et donc de qualité, sachant que seul 171 actions d'ingénierie ont accompagné les plans agréés en 2001.

Cette problématique d'insuffisance de qualité des plans de formation est l'un des soucis majeurs de la réforme 2002 du système des CSF.

D'après des statistiques de la direction de la formation en cours d'emploi, près de 49% des plans de formation présentés par les entreprises privées au titre de l'exercice 2001 étaient de qualité insuffisante, principalement pour les raisons suivantes :

- des actions non planifiées déguisées en plan de formation ;
- des plans ne concordant pas avec les orientations stratégiques de l'entreprise,
- les actions ne sont liées ni directement ni indirectement au métier de l'entreprise.

Une enquête menée auprès d'un échantillon d'entreprises bénéficiaires de CSF a révélé que :

- 65% font de la formation pour bénéficier des CSF et récupérer ainsi une partie de leurs cotisations à la TFP ;
- Pour 65% également, les actions de formation sont faites ponctuellement chaque fois qu'un besoin pressant se fait sentir ;
- 67% ont répondu qu'elles n'ont pas le réflexe « formation » pour résoudre un problème ou atteindre un objectif.

Ceci montre que ces entreprises :

- Considèrent les CSF comme un système de financement plutôt qu'une incitation à un investissement de qualité dans la formation ;
- N'ont pas la culture de formation qui leur permet de fournir tous les efforts pour établir des plans de formation de qualité.

2. Mesures correctives

Pour améliorer la qualité des plans de formation, des mesures ont été prises par l'OFPPT :

- Les plans de formation jugés peu qualitatifs ne seront plus financés qu' à 40% ;
- Seuls les plans portant un réel projet de développement bénéficient du taux de remboursement de 70% ;
- 50% du plan de formation doit porter sur le métier de base et/ou stratégique de l'entreprise.

3. Résultats attendus :

- Développer des ingénieries et des études de stratégie de qualité ;
- Encourager l'analyse de projets de développement au lieu des actions de formation.
- Avoir des plans de formation qui répondent au maximum aux besoins des entreprises.

La prise de conscience des entreprises privées, en particulier les PME/PMI de l'importance du plan de formation en tant qu'outil de management du développement doit être intensifiée par des campagnes de sensibilisation organisées par l'OFPPT.

Chapitre II : Importance du plan de formation et critères d'appréciations des plans de formation des entreprises, par l'OFPPT

1. Importance du plan de formation

Les deux facteurs clés qui déterminent le degré de compétitivité de l'entreprise étant l'évolution technologique et les ressources humaines. Tous les deux sont liés pour mieux répondre aux exigences du marché. Considérant l'un des facteurs en ignorant l'autre conduira l'entreprise à des dysfonctionnements qui à moyen terme, l'élimineront du marché ou tout au moins, contribueront à sa stagnation.

En outre, l'accélération de l'évolution technologique rend ce facteur clé difficilement maîtrisable, surtout pour les PME. Il est donc indispensable de porter sans cesse un effort plus important sur la politique de gestion des compétences, des emplois et de la formation. C'est dans ce domaine que les différences apparaissent et que les écarts de rentabilité et de compétitivité des entreprises se creusent.

Si la formation doit être intégrée dans l'entreprise comme un outil stratégique à la fois pour son développement et pour l'évolution des compétences de ses salariés, le plan de formation est la traduction des choix de l'entreprise en terme de formation professionnelle du personnel et d'évolution des compétences. Il permet à l'entreprise d'œuvrer dans le sens de la continuité et de l'optimisation des activités. Grâce au plan de formation, un cercle vertueux est créé dans l'entreprise par la constitution d'un mouvement d'observation, d'analyse, de recherche, de proposition, de prévision et de mise en application. Il s'agit là d'une démarche offensive, active à priori et non défensive, confirmant l'obligation de considérer la formation comme investissement permettant à l'entreprise de faire face aux transformations qu'implique le développement économique.

2. Eléments de jugement des plans de formation des entreprises par l'OFPPT

Pour qu'ils soient de qualité, aptes à participer au développement et à la mise à niveau des entreprises, les plans de formation doivent résulter d'une étude d'ingénierie de formation qui permettra de :

- ❑ analyser le contexte de l'entreprise et de son environnement ;
- ❑ identifier les besoins en compétences ;
- ❑ détecter les besoins de formations liés aux dysfonctionnements de l'entreprise;
- ❑ analyser les besoins de formation émanant des demandes individuelles et collectives ;
- ❑ élaborer le plan de formation de la manière la plus efficiente possible ;
- ❑ définir son système d'évaluation ;
- ❑ assurer son suivi.

Analyse du contexte et de l'environnement de l'entreprise

Bien connaître l'entreprise et son environnement, c'est comprendre son fonctionnement et s'outiller pour aller directement à l'essentiel. L'analyse peut être menée sur plusieurs plans :

- **Identité de l'entreprise** (ses origines, dates et éléments marquants, son évolution dans le temps, son statut juridique...) ;
- **Métier de l'entreprise** : Son évolution, ses modifications ou diversifications et son état actuel. L'attitude par rapport au marché et aux concurrents (précurseur ou suiveur). La position de l'entreprise par rapport à ses clients (l'entreprise s'impose-t-elle ou subit-elle les contraintes des clients ?). Le portefeuille des produits et leur qualité, les niveaux de technicité exigés par type de produits et les éventuels projets de lancement de nouveaux produits sur le marché. Les moyens de communication par lesquels l'entreprise se fait connaître (médias, communication directe, communication institutionnelle...) et degré de maîtrise des techniques de communication (mailing, phoning, internet ...). En interne, la circulation de l'information est-elle élaborée ou inexistante, degré de la décentralisation, place et rôle de l'informatique. La politique de distribution de l'entreprise, les objectifs de la force de vente et son mode de management ;
- **Les objectifs de développement de l'entreprise** : Il s'agit de relever les points forts à développer et les défaillances à combler pour le long terme, de connaître les contraintes résultants de ces objectifs en terme de besoins de financement, modernisation et investissements en locaux, en matériel, organisation et en ressources humaines.

Identification des besoins en compétences

Une bonne méthodologie d'analyse des besoins en compétences doit :

- Choisir, parmi les facteurs inducteurs, ceux qui sont pertinents ;
- Permettre une implication des acteurs concernés ;
- Être adaptée à son objet, et en particulier au type d'objectif de formation qu'il s'agit d'atteindre ;
- Être efficiente.

Les besoins en compétences peuvent être liés :

- aux orientations stratégiques de l'entreprise ;
- aux dysfonctionnements existants dans l'entreprise ;
- aux demandes individuelles ou collectives.

Identification des besoins de compétences liés aux orientations stratégiques de l'entreprise

Les orientations stratégiques de l'entreprise se traduisent par un projet associé à un plan d'action. Le plan d'action décrit le projet, fixe ses objectifs, définit ses besoins en équipements, en ressources humaines et en financement. Il permet de comprendre et de valider la cohérence entre les besoins en compétences et les autres composantes du projet. Si le plan d'action est insuffisant pour la description des activités nécessaires

pour la qualification des emplois futurs ; et faute d'une analyse par l'observation du fait du caractère futur de ces emplois, les informations manquantes peuvent être recueillies auprès de la direction générale, du chef de service qui recevra les futures implantations, des organisations professionnelles de la branche ou du secteur de l'entreprise, du fournisseur ou du concepteur de l'équipement ou de toutes autres personnes ressources.

Les emplois futurs réalisent les nouvelles activités qu'impliquent la mise en application du plan d'action. Ils sont constitués par :

- Des emplois existants dans l'entreprise et qui sont appelés à évoluer ;
- Des emplois nouveaux émanant des recrutements (ou de reconversions des personnels dont les emplois disparaîtront)

Si l'objectif de l'entreprise est de disposer, à terme, des compétences associés à des emplois futurs, les besoins en compétences liés aux orientations stratégiques sont comme suit :

- Compétences à acquérir en complément des compétences actuelles à maintenir. Ceci pour les emplois existants qui vont évoluer ;
- Compétences à acquérir par l'entreprise (ou parfois dans l'entreprise par reconversions), pour les nouveaux emplois.

Identification des besoins en compétences liés aux dysfonctionnements

Tout d'abord, il s'agit de repérer les dysfonctionnements, source de situation-problème pour l'entreprise et s'assurer ensuite que la formation est bien un élément important du traitement du problème à résoudre. Ceci par le biais de la documentation ou par des entretiens avec des personnes ressources. Si la formation est un élément de solution, il faut identifier les acteurs clés de l'entreprise qui constituent les niveaux de recueil de l'information :

- Les opérateurs ;
- Leur hiérarchie directe ;
- Les cadres ;
- Toute autre personne compétente.

Parmi les outils de recueil de l'information, on peut citer :

- L'observation directe ;
- L'analyse documentaire ;
- L'entretien individuel ;
- L'interview de groupe ;
- L'enquête par questionnaire.

Tous les déficits de compétences liés aux dysfonctionnements sont relevés en terme d'activités et de tâches.

Identification des besoins en compétences liés aux demandes individuelles ou collectives:

Les demandes de formation émanant des individus ou des services sont prises en compte selon les résultats de leurs analyses qui s'intéresse à :

- Leurs finalités réelles en terme de compétence ;
- L'intérêt qu'elles présentent par rapport aux orientations stratégiques et aux projets de l'entreprise.

En tenant compte des orientations de la gestion des ressources humaines, ces besoins identifiés sont consolidés et classés en fonction des priorités de l'entreprise.

Elaboration du plan de formation

Le plan de formation n'est pas la liste planifiée des actions de formation que l'entreprise paye au profit de son personnel. Le plan de formation est l'outil de management qui permet d'articuler, d'orchestrer, et d'améliorer. Son élaboration implique les activités suivantes :

- **Etablissement du cahier des charges :**

Rédiger le contexte du cahier des charges consiste à prévoir toutes les questions que l'organisme de formation pourrait se poser pour répondre au mieux à l'objectif de la formation. Il s'agit en effet :

- Des renseignements généraux sur l'entreprise et sur le contexte de sa demande (description des principaux axes stratégiques qui sont en rapport avec les besoins en compétence, et énumération des éléments de mise en œuvre du plan d'action : investissements envisagés, échéances...) ;
- Des informations principales relatives aux listes des compétences visées par la formation, en signalant l'ordre des priorités qui découle de celui des axes stratégiques. Ces informations concernent aussi le public à former : son effectif, son niveau de formation et sa fonction dans l'entreprise.
- Des informations secondaires concernant la nature du travail des salariés bénéficiaires de la formation (insalubre, dangereux, pénible...). Ces informations permettent à l'entreprise de connaître les mesures de sécurité, d'hygiène et d'ergonomie que le prestataire de service prévoit au profit du salariés en formation ;
- Des informations relatives aux diverses contraintes relevées telles que :
 - Contraintes du temps : disponibilité des salariés ;
 - Contraintes géographiques : problème de déplacement des salariés ;

- Contraintes budgétaires : le prestataire doit tenir compte de la volonté de l'entreprise de réaliser son plan d'action de la manière la plus efficiente possible.

- **Elaboration des fiches techniques :**

La fiche technique est un document dans lequel le prestataire de la formation reprend les objectifs professionnels visés et objet de la demande de l'entreprise, pour les décliner en objectifs pédagogiques et préciser les moyens à mettre en œuvre pour les atteindre.

- **Etablissement de la liste des bénéficiaires de la formation :**

Le choix des différents salariés bénéficiaires des actions de formation retenues est fait selon le budget prévisionnel de formation de l'entreprise et les priorités de son plan de développement dans lequel sont définis les emplois stratégiques.

- **Consolidation du budget de la formation :**

Après le choix de l'opérateur de formation et la valorisation des fiches techniques par action ,on procède à l'établissement du budget de la formation de l'entreprise par la consolidation des budgets par action de formation .

- **Etablissement de la demande de participation à la réalisation des programmes spéciaux de formation :**

Cette demande est faite par l'entreprise auprès de la direction régionale de l'OFPPT de sa région .A cette demande sont jointes les documents suivants :

- Les fiches techniques de la formation ;
- La liste des participants aux différentes actions comportant les numéros de CNSS ;
- Les douze bordereaux de CNSS de l'année (n-1).

Définition du système d'évaluation

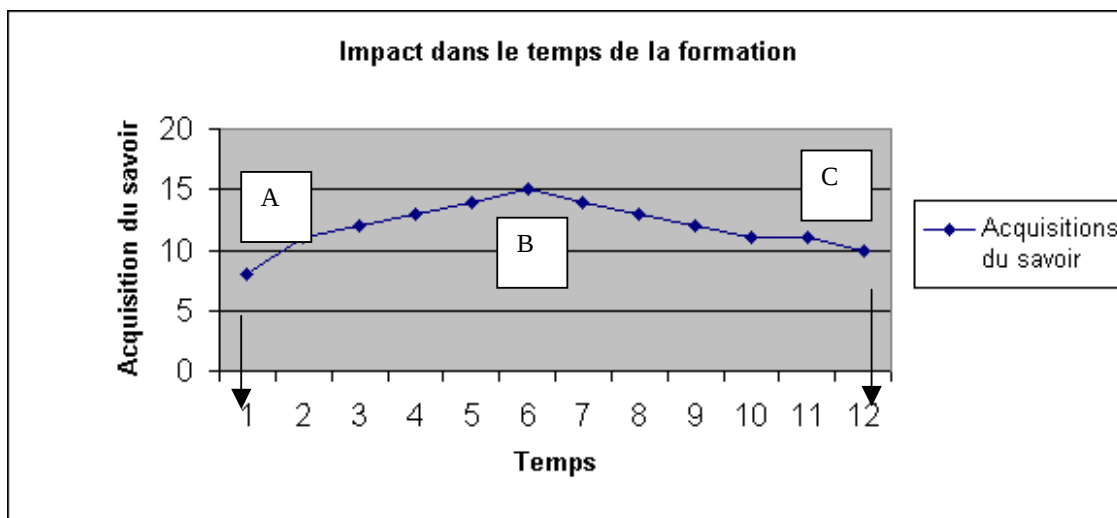
Evaluer une action de formation ou tout le plan de formation revient à mesurer les écarts entre les objectifs de la formation que l'entreprise s'est fixé et les résultats attendus.

L'évaluation ne concerne pas que l'action de formation, mais aussi et surtout le dispositif de la formation mis en place. C'est la qualité de ce dispositif qui détermine le degré de performance du ou des actions de formation. L'évaluation est en fin de compte qualitative. Elle s'intègre au processus de mise en œuvre du plan de formation, sans attendre la fin du programme. L'entreprise doit définir avec ses partenaires, les moments où sera faite une analyse complète des opérations réalisées. L'objectif est de pouvoir réajuster le plan de formation et le dispositif en fonction de ce que révèle l'évaluation, de l'évolution de la réalité de l'entreprise et de son plan de développement.

L'entreprise peut procéder à des évaluations :

- Initiales : elles ont lieu lors de l'analyse des besoins en compétences et ont permis la définition des objectifs des compétences professionnelles ;
- Formatives et sommatives : les évaluations formatives permettent de suivre la progression des stagiaires dans le processus de formation, alors que les évaluations sommatives mesurent le degré d'atteinte des objectifs à l'issue de ce processus ;
- Mesurant le degré de satisfaction des participants à l'issue du processus de formation : cette évaluation permet de recueillir des informations exploitables dans le processus de suivi de la formation telles que :
 - La conformité de la formation réalisée par rapport aux données du cahier des charges ;
 - Le respect des conditions matérielles et documentaires annoncées par l'organisme de formation ;
 - Les difficultés de compréhension ou d'acquisition des contenus dispensés ;
 - Le degré d'apport de la formation suivie au salarié à son poste de travail.

L'impact dans le temps d'une action de formation peut être schématisé de la manière suivante :



A : mentionne le niveau estimé du salarié avant la formation ;

B : ce sommet interprète le niveau que le salarié atteint après une formation de qualité ;

C : l'indifférence de la hiérarchie, la démotivation, la reprise des habitudes, la mémoire et l'influence de l'environnement conduisent au point C.

Suivi de la formation

La mise en place d'un système de suivi de la réalisation du plan de formation consiste à poser la question suivante : les compétences professionnelles acquises par la formation sont-elles identiques aux compétences professionnelles requises ?

La réponse à cette question nécessite un suivi permanent du plan de formation. Ce suivi concerne chaque action et l'ensemble du dispositif de la formation (professeurs, formateurs, encadreurs, personnes ressources...) mis en place car sa qualité détermine le degré de performance des actions. Pour que le suivi soit de qualité, il doit s'intégrer au processus de mise en œuvre du plan de formation.

L'entreprise détermine avec ses partenaires les moments où une analyse complète des opérations réalisées sera effectuée. L'objectif est d'être plus prêt du déroulement du plan de formation et du dispositif, pour des réajustements rapides.

Il s'agit d'utiliser les données des tableaux de bord, à comparer avec les buts fixés, et les résultats des différentes méthodes d'évaluation. L'intérêt est de pouvoir piloter en temps réel la performance des formations par rapport aux objectifs fixés et apporter le cas échéant les corrections idoines.

Quatrième partie :
**Proposition d'une stratégie de communication intégrée
en direction des entreprises privées, en particulier les PME/PMI**

«Il faut plus d'énergie pour changer les mentalités qu'il n'en faudra pour la fission nucléaire » **Albert EINCHTEIN**

Pour sensibiliser, convaincre et donc réussir sa mission de mise à niveau des entreprises, l'OFPPT doit mettre en œuvre une stratégie de communication basée sur :

- La connaissance de la cible ;
- La détermination des objectifs ;
- La conception du message ;
- Le choix des médias ;
- L'estimation des Budgets ;
- Définition du mix promotionnel ;
- Mesure des résultats et Coordination de l'ensemble des actions de communication.

1. La connaissance de la cible

Le tissu économique Marocain est constitué essentiellement de petites et moyennes entreprises et industries (98%).

Au titre de l'exercice 2001, seulement 323 PME/PMI dont l'effectif est moins de 50 salariés, ont bénéficié de la participation financière accordée au titre des CSF. Le nombre de salariés inscrits aux actions de formation était de 5 030.

En terme de ratio :

- ✓ Les dépenses de l'entreprise en formation représentent 229% de la TFP payée ;
- ✓ La participation financière accordée par rapport à la TFP est de 149% ;
- ✓ La participation accordée par rapport au budget global engagé est de 8%
- ✓ La participation financière par rapport aux dépenses représente 65%.

Les dépenses agréées par les CRCSF, de cette catégorie d'entreprises ont atteint 35 MDHS soit 8% des dépenses globales présentées par les entreprises contre 17% en 99/00, 19% en 98/99, 6% en 97/98 et 12,5% en 1996/97.

Sur le total des 323 de ces entreprises, 77 ont déposé un plan de formation soit 7% et 11 ont engagé des dépenses pour la réalisation d'actions d'ingénierie.

Au titre du même exercice, 1 069 PME/PMI dont l'effectif des salariés est inférieur à 100 ont bénéficié d'une participation financière accordée par le CRCSF, soit un taux de 60% du nombre global des entreprises bénéficiaires. Le nombre des participants aux actions de formation a été de 68 175 salariés.

En terme de ratio :

- ✓ Les dépenses par rapport à la TFP représentent 250% ;
- ✓ La participation financière accordée par rapport à la TFP représente 167% ;
- ✓ La participation accordée par rapport au budget global engagé est de 39% ;
- ✓ La participation financière accordée par rapport aux dépenses représente 66%.

Pour ces entreprises, les dépenses agréées sont de l'ordre de 176 MDHS. 477 entreprises ont déposé un plan de formation soit un taux de 43% des entreprises de ce type. 63 dossiers de réalisation d'actions d'ingénierie ont été engagés soit un taux de 36% par rapport au total des dossiers présentés.

Il ressort de cette analyse que la participation des PME/PMI au système des CSF est faible (inférieur à 2000 entreprises). En fait, le taux de pénétration des PME/PMI dans le système des CSF est inférieur à 3% bien qu'elles constituent le noyau de développement de l'économie nationale.

Cette situation est due essentiellement à :

- Une insuffisance d'information sur les possibilités de formation ;
- Des problèmes de financement ;
- Des contraintes de temps ;
- Des problèmes d'économie d'échelle (les coûts fixes de la formation sont à répartir sur un nombre de salariés faible) ;
- La peur de perdre les salariés formés au profit de la concurrence

L'OFPPT doit être plus près des PME/PMI. Il doit connaître leurs problèmes, leurs besoins, leurs habitudes et leur attitude vis à vis de la formation de leurs salariés. C'est cette familiarité avec la PME/PMI qui lui permettra d'atteindre l'objectif qui lui est assigné.

2. La détermination des objectifs

L'objectif à atteindre par l'OFPPT est la mise niveau de l'économie nationale à travers la formation continue. La réalisation de cet objectif dépend de la réactivité et de la réponse des PME/PMI.

Cette réponse est structurée comme suite :

- Cognitive (prise de conscience) ;
- Affective (intérêt et évaluation) ;
- Comportementale (essai et adoption)

La prise de conscience des PME/PMI de l'importance de la formation continue à travers le système des CSF, nécessite une construction de notoriété du système. Cette construction peut être faite à l'aide de messages simples et répétitifs. Il s'agit là de la première tâche de l'OFPPT, des fédérations et des associations professionnelles.

L'intérêt qui incitera les PME/PMI à vouloir évaluer le système des CSF dépend de la valeur de présentation de ce dernier. Leur conviction devient apparente lorsqu'elles demandent une documentation et /ou des rendez-vous avec les responsables.

La décision des PME/PMI d'adopter le système des CSF se manifeste par le dépôt une demande de participation au programme des CSF à l'OFPPT. L'objectif de la communication est alors de faciliter cette démarche par une offre de service de qualité du côté de l'OFPPT.

3. La Conception du message

Emettre une communication revient à imaginer ce qu'il faut dire pour provoquer la réponse désirée chez le récepteur.

Le contenu du message adressé par l'OFPPT, les fédérations, les groupements et les associations professionnelles, aux PME/PMI doit être rationnel. Il doit s'efforcer à démontrer que le système des CSF délivrera ses promesses qui sont la qualité, l'économie et la performance.

L'efficacité du message est renforcée par la crédibilité de la source. Cette crédibilité existe par l'expertise de l'OFPPT et la confiance échangée avec les partenaires socio-économiques.

4. Le choix des médias

Le message peut être véhiculé aux PME/PMI par des canaux personnels et impersonnels.

Les canaux personnels comprennent tous les moyens permettant un contact individualisé et direct avec les PME/PMI. Il peut s'agir d'un entretien de face à face, d'une communication téléphonique ou d'une messagerie. La communication interpersonnelle tire son efficacité du fait qu'elle permet un feedback et un ajustement permanent.

Les canaux impersonnels rassemblent tous les médias qui acheminent le message sans contact interactif avec la PME/PMI. Ils peuvent être répartis essentiellement en 2 catégories :

- Les mass media, c'est à dire la presse, la radio, la télévision, le cinéma et l'affichage. Ils sont utiles pour toucher de larges audiences et plus efficaces quand le message est transmis par des leaders d'opinion ;
- Les événements qui correspondent à des manifestations préparées.

Les moyens de communication de masse sont généralement moins puissants que les canaux d'influences personnelles, dans la mesure où l'audience peut facilement les éviter ou s'en débarrasser. En même temps la communication de masse reste le meilleur moyen de stimuler l'influence personnelle.

L'OFPPT use des deux moyens par :

- L'édition et la diffusion de supports d'information (envoi aux entreprises des mailing, de dépliants, de guides sur les règles et procédures de participation au système des CSF des affiches d'incitation à la planification de la formation, insertion des annonces dans différents quotidiens) ;
- La création d'un site WEB OFPPT ;

- Rencontres des professionnels au niveau régional avec la collaboration des associations professionnelles telle que la Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM) ;
- Rencontres sectorielles et animations des séminaires au profit des opérateurs de formation et des professionnels.

Le savoir-faire de l'OFPPT dans l'utilisation des canaux des médias est perfectible et nécessite, pour son développement, des moyens humains et matériels importants.

5. L'estimation des budgets

L'évaluation du budget de communication sur la base des ressources disponibles engendre des incertitudes sur le budget qui empêchent tout plan de développement à terme.

6. Définition du mix promotionnel

L'OFPPT doit alors décider du montant global de son investissement en communication selon les objectifs de celle-ci.

L'identification des moyens nécessaires pour atteindre l'objectif de la communication, permet une évaluation des coûts de ces moyens dont la globalité constitue le budget.

La répartition du budget entre les outils de communication (publicité, promotion, marketing directe et relations publiques) doit être judicieusement étudiée.

Les principaux outils de communication sont :

La publicité

Moyen de communication extrêmement visible à caractère public. Elle expose plusieurs personnes en même temps au même message. Son action est puissante puisqu'elle permet une répétition du message à plusieurs reprises. C'est aussi un moyen d'expression très riche. Cependant, elle reste une activité qui ne peut transmettre que des monologues sans pouvoir engager un dialogue avec l'audience.

La force de vente

L'activité de vente suppose un contact direct, vivant et réciproque entre deux ou plusieurs personnes. C'est une occasion d'observation de près des caractéristiques et des besoins de l'autre pour s'y adapter en conséquence. Elle développe les relations humaines. Elle engage l'entreprise dans la mesure où elle participe et réagit à l'offre du service..

La promotion des ventes

Son pouvoir de communication est considérable car toute opération de promotion attire l'attention et fournit l'information susceptible d'engendrer une réponse positive de la cible.

La promotion des ventes a aussi un pouvoir de stimulation rapide de la cible du à l'avantage supplémentaire qu'elle offre.

Le Marketing direct (*mailing, marketing téléphonique, messagerie, dépliants...*)

Son caractère non public permet de s'adresser à un segment de population finement ciblé. C'est une opération instantanée qui peut se préparer rapidement.

Les relations publiques

Elles sont plus crédibles que la publicité car l'information émanant des médias est d'une crédibilité supérieure à celle d'un message publicitaire. Elles ont une force de vaincre les résistances par l'atteinte de nouveaux prospects qui, d'habitude, évitent la publicité et la force de ventes. Leur force d'expression permet également un potentiel pour la présentation attractive de l'offre.

L'OFPPT pourra accroître l'efficacité de sa communication en remplaçant des outils de communication par d'autres. Le choix du mix promotionnel dépend, entre autres, du niveau de la réponse de PME/PMI.

La publicité et les relations publiques sont plus efficaces pour développer la notoriété. La force de ventes et la publicité assurent la compréhension. La conviction et l'adoption de l'offre, par la cible, sont prioritairement influencées par la force de ventes.

L'OFPPT essaye de développer sa force de vente à travers :

- ✓ Ses 198 établissements de formation professionnelle (EFP) : L'intervention des EFP auprès des entreprises est une force pour l'OFPPT dans la mesure où, dans son contact direct avec l'entreprise, l'EFP développe la notoriété des produits OFPPT, suscite l'intérêt, la conviction et l'adoption. L'EFP touche alors à tous les aspects de la communication. Afin qu'ils soient en phase avec les exigences des entreprises, les EFP doivent être renforcées au niveau des structures de la formation continue (**développement de la formation aux techniques d'ingénierie de la formation des formateurs et des responsables de la formation**, valorisation de la qualification des formateurs intervenant en entreprise en renforçant leur vécu industriel, développement des aptitudes managerielles des directeurs des EFP) ;
- ✓ Le renforcement de ses partenariats avec les groupements, les Fédérations, et les associations professionnelles ;
- ✓ La sensibilisation des opérateurs de formation privés sur l'importance d'une prestation de qualité.

La mesure des résultats et coordination de l'ensemble des actions de communication

Mesurer les résultats du plan de communication après sa mise en application, revient à :

- Interroger les entreprises si elles ont été exposées au message, si elles l'ont bien compris et si elles ont changé d'attitude vis à vis de la formation continue ;
- examiner les résultats en terme de réponses à l'offre (nombre de dépôts des demandes de participation au système des CSF)

L'OFPPT est investi d'une double mission : Opérateur public de formation et gestionnaire de fonds de l'Etat. Ceci l'oblige à gérer les efforts de communication d'une manière intégrée pour renforcer son image de marque auprès des entreprises, de ses partenaires et même en interne. Cela le mène surtout à mettre en oeuvre une stratégie intégrée de communication.

Conclusion

Réussir la mise à niveau des entreprises privées en particulier, les PME /PMI par le biais du système des CSF incitant les dites entreprises à intégrer la formation dans leur stratégie de développement, revient à renforcer et consolider les efforts de l'offre et de la demande dans le domaine de la formation en cours d'emploi (FEC)

Du côté de l'offre, l'OFPPT à la fois opérateur de formation et gestionnaire des CSF comme signalé plus haut, a essentiellement pour tâches de :

- Développer la capacité de réponse de ses EFP en FEC ;
- Moderniser les outils de gestion ;
- Développer les moyens techniques, logistiques et didactiques des EFP ;
- Former les formateurs et les équipes de management ;
- Développer l'organisation et la gestion des unités de gestion des CSF pour une meilleure productivité administrative ;
- Améliorer et renforcer l'interface d'accueil, de conseil et d'accompagnement des entreprises ;
- Dynamiser la participation des entreprises au niveau régional ;
- Stimuler la formation sectorielle pour drainer le maximum des PME/PMI ;
- Sécuriser et crédibiliser le système des CSF par un contrôle renforcé ;
- Instrumenter les CSF par l'introduction de nouveaux outils et supports de gestion ;
- Développer son système d'information et de communication ;
- Entretenir ses liens de partenariat avec les acteurs socio professionnels et les opérateurs de formations privés ;
- Etc.

Du côté de la demande, le patronat par l'intermédiaire de la CGEM doit jouer pleinement son rôle d'encadreur et de sensibilisateur, par le développement :

- De sa participation à la gestion ou à la création de structures de formation (définition des orientations pédagogiques : filières, programmes, etc.) ;
- De la formation des formateurs au vécu industriel des entreprises ;
- De la création et de suivi pédagogique d'instituts et de centres de formation spécifiques comme l'ESITH (Ecole supérieure de l'industrie de textile et de l'habillement) ;
- Des campagnes de sensibilisation sur l'importance d'une formation de qualité au profit des entreprises et des opérateurs de formation ;
- Du partenariat entreprise université par la conclusion des convention avec les universités et les grandes écoles. Ceci pour favoriser la circulation de l'information scientifique et technique entre les établissements d'enseignement supérieur et l'entreprise ;
- Etc.

A la lumière de ce qui précède, des efforts des pouvoirs publics et des partenaires socioprofessionnels doit naître une entreprise qui accepte plus volontiers la formation en permanence de ses ressources humaines car convaincue que pour se développer et prospérer, il faut conduire le processus du changement plutôt que de le subir.

GLOSSAIRE

OFPPT	: Office de la formation professionnelle et de la promotion du travail
CSF	: Contrat spéciaux de formation
TFP	: Taxe de formation professionnelle
CNSS	: Caisse Nationale de Sécurité Sociale
EFP	: Etablissement de Formation Professionnelle
FEC	: Formation en cours d'emploi
ITA	: Institut de technologies appliquées
CCCSF	: Comité Central des Contrats Spéciaux de Formation
CRCSF	: Comité Régional des Contrats Spéciaux de Formation
CGEM	: Confédération Générale des Entreprises du Maroc

Bibliographie

« **Manuel de procédures relatifs aux contrats pour la réalisation des programmes spéciaux de formation professionnelle** » Secrétariat d'Etat chargé de la formation professionnelle. Edition Mars 2003.

« **Mesures d'encouragement à la promotion de l'Emploi salarié et de l'emploi indépendant** » Recueil de textes juridiques de l'agence nationale de promotion de l'Emploi et des compétences (ANAPEC)

« **Synthèse des principales réalisations 2003 et du plan d'action 2004 de l'OFPPT** »

« **Budget de l'OFPPT au titre de l'exercice 2004** »

« **Ecrits et diverses interventions des professionnels** » sur la formation continue, à l'occasion du FormAction 2004.

« **Formation continue et développement de l'entreprise** » Association des gestionnaires et formateurs de personnel (**AGEF**) Actes du colloque 20 et 21 avril 1995

« **Le plan de formation dans les PME/PMI** » Annick saint sauveur.
Les éditions d'organisation.

« **Ressources humaines dans les entreprises japonaises** » Hideo INOHARA. Edition EYROLLES .

« **La qualité totale dans l'entreprise** » Gilbert Slora et Jean Montaigne. Les éditions d'Organisation.

« **Guide juridique de la formation professionnelle dans l'entreprise** » Pierre DEJEAN. Editions EYROLLES.

« **Intégration EURO-Méditerranéenne et stratégies économiques** » Sous la direction de MR. Henri REGNAULT. Edition HARMATTAN.

« **Marketing Management** » KOTLER-DUBOIS. Nouveaux Horizons. 8^e édition.

ANNEXES

« **Dahir portant loi n°1-72-183 du 28 rebia II 1394 (29 mai 1974)** » instituant l'Office de la formation professionnelle et de la promotion du travail.

« **Décret n° 2-73-633 du 29 rebia II 1394 (22 mai 1974)** » créant et fixant le taux de la TFP.

« **Décret n°2-56-820 du 28 rebia II 1407(31/12/1986)** » modifiant le décret n° 2-73-633 du 29 rebia II 1394(22 mai 1974).

« **Décret n°2-02-5 du 10 moharram 1423 (25mars 2002)** » modifiant et complétant le décret n° 2-73-633 du 29 rebia II 1394(22 mai 1974).

« **Projet de loi portant institution et organisation de la formation en cours d'Emploi** »

Royaume du Maroc
Ministère de l'Emploi,
des affaires Sociales et de la Solidarité
Secrétariat d'Etat chargé de la Formation Professionnelle

**PROJET DE LOI
PORTANT INSTITUTION ET
ORGANISATION DE LA FORMATION
EN COURS D'EMPLOI**

février 2004

PROJET DE LOI N° PORTANT INSTITUTION ET ORGANISATION DE LA FORMATION EN COURS D'EMPLOI

TITRE PREMIER OBJET DE LA FORMATION EN COURS D'EMPLOI

Article Premier

La formation en cours d'emploi a pour objet de développer la qualification et les compétences des salariés pour favoriser la compétitivité des entreprises, permettre à leurs employés de faire face aux évolutions du marché du travail et faciliter leur promotion professionnelle.

Article 2

Les employeurs ont la responsabilité d'assurer la formation en cours d'emploi des salariés de leurs entreprises; ceux-ci ont le devoir de suivre les formations organisées par l'entreprise dans leur domaine professionnel.

TITRE II CHAMP DE LA FORMATION EN COURS D'EMPLOI

Article 3

La formation en cours d'emploi s'adresse aux salariés de toutes catégories professionnelles, employés par :

- 1) les établissements industriels et commerciaux, et leurs dépendances ;
- 2) les employeurs exerçant une profession libérale ou occupant des travailleurs à domicile ;
- 3) les coopératives, les sociétés civiles, les notaires, courtiers, commissionnaires, représentants ou agents d'assurance, syndicats, associations et groupements de quelque nature que ce soit et les personnes faisant acte d'entrepreneur ;
- 4) les établissements publics assujettis au paiement de la taxe de formation professionnelle (TFP) instituée par la réglementation en vigueur.

Article 4

La formation en cours d'emploi comprend l'ensemble des actions de formation continue concernant les salariés et afférente à leur activité professionnelle.

Ces actions peuvent relever du domaine technique ou constituer des formations de base, nécessaires à l'acquisition ou à l'amélioration des compétences professionnelles des salariés.

Sont également assimilées a des actions de formation en cours d'emploi, les actions individuelles ou collectives, destinées à en préparer ou à en assurer la mise en œuvre.

Article 5

Les actions de formation en cours d'emploi, visées à l'alinéa 2 de l'article 4 ci-dessus, comprennent :

- 1) les actions d'acquisition d'une compétence destinées à des salariés ;
- 2) les actions d'adaptation et de progrès des compétences visant l'actualisation et le perfectionnement des connaissances et des savoir-faire professionnels des salariés ;
- 3) les actions de promotion professionnelle destinées à procurer une qualification d'un niveau supérieur à des salariés disposant préalablement d'une qualification ;
- 4) les actions de reconversion destinées à favoriser les changements de métier rendus nécessaires par les transformations économiques ou technologiques qui affectent l'entreprise ou la branche professionnelle et à faciliter aux salariés concernés la poursuite d'une activité professionnelle ;
- 5) les actions d'alphabétisation lorsqu'elles sont le préalable à l'engagement de l'une des actions visées aux points 1 et 4 ci-dessus.

Article 6

Les actions visées à l'alinéa 3 de l'article 4 ci-dessus, incluent,

- 1) Les actions d'information et de sensibilisation à la formation en cours d'emploi au profit des organisations et des chambres professionnelles, des entreprises et des salariés ;
- 2) les études et le conseil pour la définition d'une stratégie de développement des entreprises et des branches professionnelles et des besoins en formation en cours d'emploi qui en découlent ;
- 3) le diagnostic des systèmes de formation des entreprises et des branches professionnelles ;
- 4) l'ingénierie des plans de formation en cours d'emploi qui comprend le diagnostic des besoins en formation, l'élaboration des plans de formation qui en découlent ainsi que l'évaluation des résultats des actions de formation ;
- 5) les bilans de compétences permettant au salarié de déterminer ses besoins en formation et, éventuellement, de définir un projet professionnel ;

- 6) les tests d'aptitude préalables pour suivre une formation, ainsi que les évaluations sanctionnant éventuellement la formation ;
- 7) la validation des acquis professionnels permettant au salarié de certifier ses compétences ou de préparer un diplôme.

TITRE III

DROIT DES SALAIRES

A LA FORMATION EN COURS D'EMPLOI

Article 7

Le salarié dispose d'un crédit-temps-formation d'une durée égale, au moins, à deux jours par an cumulable sur cinq ans, mis à sa disposition par l'entreprise, dans les conditions fixées par l'autorité gouvernementale chargée de la formation professionnelle.

Article 8

Le salarié peut, à son initiative et en dehors du temps de travail ou dans le cadre du crédit-temps-formation visé à l'article 9 ci-dessous, bénéficier de l'une des actions prévues à l'article 5 et aux points (5), (6) et (7) de l'article 6 ci-dessus.

Article 9

Le salarié bénéficie, pour toute formation suivie en accord avec l'employeur ou à son initiative lorsqu'elle est imputée sur le crédit-temps-formation prévu à l'article 7 ci-dessus, du maintien de sa rémunération et de la protection sociale.

TITRE IV

BILAN DE COMPETENCES ET VALIDATION DES

ACQUIS PROFESSIONNELS

Article 10

Les bilans de compétences, visés au point 5 de l'article 6 ci-dessus, sont assurés dans les conditions fixées par voie réglementaire.

Article 11

La validation des acquis professionnels concerne les compétences acquises à l'issue :

- des actions de formation visées aux points (1), (2), (3) et (4) de l'article 5 ci-dessus ;
- d'une expérience professionnelle

La validation des acquis professionnels est sanctionnée, dans les conditions fixées par l'administration, par une attestation certifiant les compétences validées ou le niveau de diplôme auquel elles correspondent.

Article 12

Pour la validation visée au point (7) de l'article 6 ci-dessus l'administration détermine, nonobstant les dispositions contraires relatives à l'âge et au diplôme, les conditions dans lesquelles sont pris en compte les acquis professionnels pour la préparation ou l'obtention d'un certificat ou d'un diplôme.

TITRE V

ORIENTATION DE LA FORMATION EN COURS D'EMPLOI

Article 13

Le Comité de Gestion prévu par l'article 5 du dahir portant loi n° 1-72-183 du 2 rabii II 1394 (21 mai 1974) instituant l'Office de la formation professionnelle et de la promotion du travail est chargé en matière de formation en cours d'emploi de :

- définir les orientations générales et les objectifs de la formation en cours d'emploi ;
- définir les orientations et la politique d'information et de sensibilisation des entreprises sur la formation en cours d'emploi ;
- arrêter les programmes et le budget annuel de la formation en cours d'emploi ;
- répartir le budget de la formation en cours d'emploi par région et par actions telles que prévues aux articles 5 et 6 ci- dessus ;
- proposer à l'approbation de l'autorité gouvernementale chargée de la formation professionnelle et l'autorité gouvernementale chargée des finances, les procédures de financement des actions de la formation en cours d'emploi ;
- traiter les différends dont il est saisi par les comités prévus à l'article 14 ci- dessous ou par les entreprises ;
- assurer le suivi, le contrôle et l'évaluation des actions de formation en cours d'emploi ;
- approuver les bilans et les comptes de la formation en cours d'emploi ;
- évaluer l'impact économique et social de la formation en cours d'emploi.

Article 14

Le comité de gestion peut constituer, chaque fois que nécessaire, des comités à composition tripartite au niveau régional. composés des représentants de l'Etat, des employeurs et des travailleurs.

Ces comités sont chargés, outre les pouvoirs et attributions qui peuvent leur être délégués par le comité de gestion :

- de l'examen et de l'approbation des demandes de financement des actions de formation en cours d'emploi présentées par les entreprises, et la conclusion de contrats de financement y afférents ;
- du suivi, du contrôle et de l'évaluation des actions de formation en cours d'emploi financées, dans la limite de leur ressort territorial.

Article 15

Le financement des actions de formation en cours d'emploi est assuré par les ressources provenant de :

- la taxe instituée par le décret n° 2-73-633 portant création de la taxe de formation professionnelle, tel qu'il a été modifié et complété ;
- subventions de tout organisme national et international; public ou privé ;
- dons et legs ;
- autres ressources.

Article 16

Le comité de gestion peut, dans les branches professionnelles dans lesquelles ont été constitués des groupements interprofessionnels d'aide au conseil (GIAC), créés conformément aux dispositions du dahir n° 1-58-376 du 15 novembre 1958 réglementant le droit d'association :

- financer les actions conduites par ces groupements, lorsqu'elles ont pour objet la réalisation des actions prévues aux points (1), (2), (3) et (4,) de l'article 6 ci-dessus ;
- contribuer à la prise en charge des frais de gestion des dits groupements.

Pour bénéficier du financement et de la contribution cités au paragraphe ci-dessus, chaque GIAC conclut avec le comité de gestion une convention, dans les conditions fixées par voie réglementaire.

Article 17

Le comité de gestion peut diligenter, au sein des entreprises et des opérateurs de formation, tout contrôle portant sur les actions de formation en cours d'emploi qu'il finance, faire procéder au reversement des sommes indûment perçues, sans préjudice des sanctions prévues par la législation en vigueur.

Il peut, en plus du reversement indiqué à l'alinéa ci-dessus, exclure de la réalisation des actions de formation en cours d'emploi qu'il finance pendant une période pouvant atteindre deux années, les opérateurs de formation convaincus d'avoir participé à des manœuvres destinées à bénéficier indûment du financement des actions de formation en cours d'emploi.

Les modalités d'application des dispositions de cet article sont fixées par voie réglementaire.

TITRE VI

DISPOSITIONS DIVERSES

Article 18

L'autorité gouvernementale chargée de la formation professionnelle présente aux deux chambres du parlement, lors de la session du mois d'octobre de chaque année, un rapport circonstancié sur la formation en cours d'emploi, notamment, les bilans et les perspectives.

Ladite autorité, ou son représentant, présente chaque année un rapport similaire aux conseils régionaux.

Une synthèse des rapports est publique aux échelons national et régional et mise à la disposition du public.

Bulletin officiel n° 3213 du 7 jourmada 1 1394 (29 mai 1974)
Dahir portant loi n° 1-72-183 du 28 rebia II 1394 (21 mai 1974) instituant l'Office
de la formation professionnelle et de la promotion du travail.

LOUANGE A DIEU SEUL !

(Grand Sceau de Sa Majesté Hassan II)

Que, l'on sache par les présentes - puisse Dieu en élever et en fortifier la teneur !

Que Notre Majesté Chérifienne,
Vu la Constitution, notamment son Article 102,

A Décidé ce qui suit :

Titre Premier : Objet

Article Premier : Il est créé sous la dénomination Office de la formation professionnelle et de la promotion du travail et placé sous la tutelle de l'autorité gouvernementale chargée du travail, un établissement public doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière.

Article 2 : En relation avec les départements ministériels et les employeurs intéressés, l'office est chargé de la promotion du travail, du développement et de l'adaptation de la formation professionnelle dispensée par le ministère chargé du travail.

A cet effet il devra, d'une part assurer l'information l'orientation et la sélection professionnelles des candidats à ses unités de formation et d'autre part veiller à la reconversion professionnelle des travailleurs.

Par ailleurs, cet office est chargé de l'organisation et du contrôle de l'apprentissage.

Titre II : Organisation

Article 3 : L'Office de la formation professionnelle et de la promotion du travail est administré par un conseil d'administration présidé par le ministre chargé du travail ou, en cas d'empêchement par le secrétaire général du ministère, comprenant vingt-huit membres dont quatorze représentants de l'Etat, sept représentants des travailleurs et sept représentants des employeurs.

Les membres représentant l'Etat sont choisis à raison de un pour les services du Premier ministre et un pour chacun des ministères chargés:

- du travail,
- de la jeunesse,
- de l'éducation nationale,
- de la formation des cadres,
- de l'intérieur,
- des finances,
- des travaux publics et des communications,
- de l'agriculture et de la réforme agraire,
- du commerce, de l'industrie, des mines et de la marine marchande,
- de la santé publique,
- du tourisme,
- de l'Artisanat,
- du plan.

Ils sont nommés pour trois ans par arrêté du ministre chargé du travail, sur proposition des ministres intéressés.

Les membres représentant les travailleurs et les employeurs sont choisis sur des listes de candidats présentés par les organisations professionnelles les plus représentatives des

travailleurs et des employeurs. Ils sont nommés pour trois ans par arrêté du ministre chargé du travail

Un membre suppléant est désigné pour chaque membre titulaire dans les mêmes conditions que celui-ci.

En cas de décès ou de démission d'un administrateur, un nouvel administrateur est nommé dans les mêmes conditions que son prédécesseur dont il achève le mandat.

Le mandat d'administrateur est renouvelable.

Toute personne qualifiée peut être appelée par le président à siéger au conseil d'administration à titre consultatif.

Article 4 : Le conseil d'administration se réunit sur convocation de son président, agissant de sa propre initiative ou à la demande du directeur de l'office, aussi souvent que les besoins de l'office l'exigent et au moins deux fois par an, dont une fois avant le 30 juin pour arrêter les comptes de l'exercice écoulé et une fois avant le 31 décembre pour examiner et arrêter le budget de l'office et le programme prévisionnel des opérations de l'exercice suivant.

Le conseil d'administration ne peut valablement délibérer qu'en présence de 13 membres au moins. Les décisions sont prises à la majorité des voix des membres présents. En cas de partage égal des voix, celle du président est prépondérante.

Article 5 : Un comité de gestion est chargé, dans l'intervalle des réunions du conseil d'administration, de suivre la gestion de l'office et de régler toutes les questions essentielles concernant son fonctionnement pour lesquelles il reçoit délégation du conseil.

Ce comité présidé par le président du conseil d'administration ou son représentant comprend: l'administrateur représentant le ministre chargé du commerce, de l'industrie, des mines et de la marine marchande; l'administrateur représentant le ministre chargé de la formation des cadres; l'administrateur représentant le ministre chargé des finances, deux administrateurs représentant les travailleurs et deux administrateurs représentant les employeurs.

Les administrateurs représentant les travailleurs et les employeurs sont désignés pour trois ans par le conseil d'administration.

Les décisions du comité de gestion sont prises à la majorité des voix des membres présents. En cas de partage, la voix du président est prépondérante.

Article 6 : Le conseil d'administration dispose de tous les pouvoirs nécessaires à la bonne administration de l'office.

A cet effet, il autorise:

Les acquisitions et aliénations de biens meubles et, sous réserve de l'approbation conjointe du ministre chargé du travail et du ministre chargé des finances, de tous biens immeubles;

La conclusion de contrats pour la réalisation de programmes spéciaux de formation professionnelle dans les conditions qui seront déterminées par décret;

Il arrête les programmes d'action de l'office pour l'année en cours ;

Il arrête le budget de l'office;

Il approuve les comptes et affecte les résultats ;
Il donne son avis sur le statut du personnel

Le conseil d'administration peut déléguer au directeur de l'office une partie des attributions fixées au 1^{er} deuxième alinéa du présent article.

Article 7: Il peut être alloué aux administrateurs non fonctionnaires des indemnités de déplacement, de transport et, pour les administrateurs ayant qualité de travailleurs salariés des indemnités compensatrices de perte de salaire.

Article 8 : Le règlement intérieur de l'office, approuvé par le ministre chargé du travail, après avis du conseil d'administration, détermine les modalités de fonctionnement du conseil d'administration, du comité de gestion et des services de l'office.

Article 9 : L'office de la formation professionnelle et de la promotion du travail est géré par un directeur nommé dans les conditions prévues par la réglementation en vigueur.

Le directeur de l'office exécute les décisions du conseil d'administration et du comité de gestion. Il représente l'office vis-à-vis de l'Etat et de toute administration publique ou de toute entreprise privée et de tout tiers.

Il représente l'office en justice et a qualité pour agir et pour défendre en son nom avec l'autorisation du conseil d'administration. Il assure la gestion de l'ensemble des services de l'office. Il nomme le personnel dans les conditions prévues par la réglementation en vigueur. Il est habilité à engager les dépenses de l'office et à recouvrer les recettes.

Il fait tenir la comptabilité des dépenses engagées, liquide et constate les dépenses et les recettes de l'office. Il délivre à l'agent comptable les ordres de paiement et les titres de recette correspondant.

Le directeur peut déléguer, sous sa responsabilité, une partie de ses pouvoirs et attributions au personnel de direction.

Il assiste aux séances du conseil d'administration et du comité de gestion avec voix consultative.

Le directeur est assisté d'un ou plusieurs directeurs adjoints.

Titre III: Ressources et organisation financière

Article 10: Les ressources de l'Office de la formation professionnelle et de la promotion du travail proviennent:

Des taxes parafiscales instituées au profit de l'office conformément à la législation en vigueur;

Du produit du placement des fonds de l'office;

Des subventions de l'Etat, des établissements publics et des collectivités publiques;

Des dons et legs;

De toutes autres ressources qui lui sont attribuées par des dispositions législatives ou réglementaires.

Article 11: Par dérogation aux dispositions de l'article 54 du décret royal n° 33-66 du 10 moharrem 1387 (21 avril 1967) portant règlement général de comptabilité publique, les fonds disponibles de l'Office de la formation professionnelle et de la promotion du travail, autres que ceux nécessaires à son fonctionnement courant, doivent être déposés à la Caisse de dépôt et de gestion.

Le taux des intérêts à allouer au titre de ces dépôts est déterminé d'un commun accord par le ministre chargé du travail et le ministre chargé des finances, par dérogation aux dispositions de l'article 20, 26 alinéa du dahir n° 1-59-074 du 1^{er} chaabane 1378 (10 février 1959) instituant une Caisse de dépôt et de gestion.

Article 12: L'Office de la formation professionnelle et de la promotion du travail est soumis aux dispositions du dahir n° 1-59-271 du 17 chaoual 1379 (14 avril 1960) organisant le contrôle financier de l'Etat sur les établissements publics. Le contrôleur financier assiste avec voix consultative aux réunions du conseil d'administration, des comités et commissions.

Titre IV : Dispositions diverses

Article 13: Les établissements de formation professionnelle relevant du ministère chargé du travail sont transférés à l'Office de la formation professionnelle et de la promotion du travail.

Article 14 : Les dispositions du titre XI du dahir n° 1-60-607 du 5 rejev 1380 (24 décembre 1960) portant statut du personnel des entreprises minières demeurent en vigueur.

Article 15 : Les modalités d'application du présent dahir portant loi sont-fixces par décret pris sur proposition du ministre chargé du travail.

Article 16 : Le présent dahir portant loi qui prend effet à compter du `10 joumada 1 1394 (1 er juin 1974) sera publié au *Bulletin officiel*.

Fait à Rabat, le 28 rabia II 1394 (21 mai 1974).

Pour contreseing :
Le Premier ministre,
Ahmed Osman.

TAXE DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE

*Bulletin Officiel n° 3870 bis
du 31 décembre 1986*

Décret n° 2-66-820 du 28 rabii II (31 décembre 1986) modifiant le décret n° 2-73-633 du 29 rabii II 1391 (22 mai 1974) portant création de la taxe de formation professionnelle, fixant le taux et les conditions de recouvrement de la dite taxe et déterminant les conditions relatives à la conclusion de contrats pour la réalisation de programmes spéciaux de formation professionnelle.

Vu le dahir n° 1-72-260 du 9 chaabane 1392 (10 septembre 1972) portant loi organique des finances, notamment son article 16, 2° alinéa ;

Vu le décret n° 2-73-033 du 29 rabii II 1394 (22 mai 1974) portant création de la taxe de formation professionnelle, fixant le taux et les conditions de recouvrement de la dite taxe et déterminant les conditions relatives à la conclusion de contrats pour la réalisation de programmes spéciaux de formation professionnelle ;

Sur proposition du ministre des finances et du ministre de l'équipement, de la formation professionnelle et de la formation des cadres ;

Après examen par le conseil des ministres réuni le 25 safar 1407 (30 octobre 1986), décrète :

Article Premier. – L'article 3 du décret sus visé n° 2-73-633 du 29 rabii II 1391 (22 mai 1974) est modifié ainsi qu'il suit : « *Article 3.* – Le taux de la taxe de formation professionnelle est fixé à 1,6% du montant des rémunérations telles que définies à l'article 4 ci-dessous ».

Article 2 – Le ministre de l'équipement, de la formation professionnelle et de la formation des cadres et le ministre des finances sont chargés, chacun en ce qui le concerne, de l'exécution du présent décret qui sera publié au Bulletin Officiel et prendra effet à compter du 29 rabii II 1407 (1^{er} janvier 1987).

Fait à Rabat, le 28 rabii II 1407 (31 décembre 1986)
Dr Azzeddine LARAKI

Pour contreseing :
Le ministre de l'équipement,
de la formation professionnelle
et de la formation des cadres,

Mohamed KABBAJ

Le ministre des finances,

Mohamed BARRADA

DECRET n°2-73-633 du 29 rabii 1394 (22 mai 1974)

Portant création de la taxe de formation professionnelle, fixant le taux et les conditions de recouvrement de la dite taxe et déterminant les conditions relatives à la conclusion des contrats pour la réalisation de programmes spéciaux de formation professionnelle.

Vu le dahir portant loi n° 1-72-183 du 28 rabii II 1394 (21 mai 1974) instituant l'office de la formation professionnelle et de la promotion du travail, notamment ses articles 6 et 10 ;

Sur proposition du ministre du travail et des affaires sociales et du ministre des finances ;
Après examen par le conseil des ministres réuni le 11 rabii I 1394 (4 avril 1974).

Titre 1^{er}

Taxe de formation professionnelle

Article 1^{er} – Il est créé une taxe de formation professionnelle au profit de l'office de formation professionnelle et de la promotion du travail.

Article 2 – Sont assujettis obligatoirement au paiement de la taxe de formation professionnelle due à l'office de la formation professionnelle et de la promotion du travail :

- 1- les établissements industriels et commerciaux et leurs dépendances, à l'exclusion des établissements publics de même nature ;
- 2- les employeurs exerçant une profession libérale ou occupant des travailleurs à domicile ;
- 3- les coopératives, les sociétés civiles, les notaires, courtiers, commissionnaires, représentants ou agents d'assurance, syndicats, associations et groupements de quelque nature que se soit et les personnes faisant acte d'entrepreneurs.

Article 3 – le taux de cette taxe est fixé à 1% du montant des salaires

Article 4 – la taxe de formation professionnelle est calculée sur l'ensemble de la rémunération brute mensuelle perçue par chaque salarié, y compris les indemnités, primes, gratifications et tout autre avantage en argent, les avantages en nature, ainsi que les sommes perçues directement ou par l'entremise d'un tiers à titre de pourboire.

L'estimation des rémunérations allouées sous la forme d'avantages en nature est faite conformément aux dispositions de la législation du travail.

Article 5 – à titre transitoire, la taxe de formation professionnelle est recouvrée par la caisse nationale de sécurité sociale pour le compte de l'office selon les modalités ainsi que sous les sûretés, garanties et sanctions applicables aux cotisations dues à la caisse nationale de sécurité sociale, conformément au dahir portant loi n° 1-72-184 du 15 joumada II 1392 (29 juillet 1972) relatif au régime de sécurité sociale.

Titre II

Contrats pour la réalisation de programmes spéciaux

Article 7 - les employeurs visés à l'article 2 du présent décret qui organisent une formation professionnelle au sein de leurs entreprises, peuvent, sur leur demande, conclure avec l'Office des contrats pour la réalisation de programmes spéciaux de formation professionnelles.

Article 8 – la demande relative à la conclusion d'un contrat doit être adressée au directeur de l'Office. Elle doit indiquer, outre la désignation et l'adresse de l'entreprise :

- 1- le montant annuel des salaires payés, tels qu'ils sont définis à l'article 4 du présent décret ;
- 2- le montant annuel de la taxe professionnelle incombant à l'employeur ;
- 3- le montant annuel des dépenses effectivement consenties pour l'organisation de la formation professionnelle ;
- 4- la répartition de ces dépenses selon les catégories suivantes :
 - dépenses de fonctionnement de la formation professionnelle (frais de personnel, fourniture et matières d'œuvre) ;
 - dépenses d'équipement en matériel ;
- 5- le nombre de salariés de l'entreprise ;
- 6- le nombre de travailleurs ayant bénéficié d'une formation professionnelle au cours de l'année avec la répartition de ces travailleurs par sexe et par catégorie d'emploi ;
- 7- tous autres renseignements jugés utiles.

Article 9 – les contrats sont conclus avec le comité de gestion institué par l'article 5 du dahir portant loi précitée n° 1-72-183 du 28 rabii II 1394 (21 mai 1974).

Article 10 – des agents commissionnés par le ministre chargé du travail sont chargés d'exercer le contrôle de l'exécution des clauses contractuelles et notamment de celles se rapportant aux engagements financiers souscrits par l'employeur pour l'organisation de la formation professionnelle dans l'entreprise.

Article 11 – les employeurs sont tenus de présenter aux dits agents tous documents et pièces de nature à justifier la réalisation des programmes de formation fixés par les contrats conclus avec l'Office.

Article 12 – les agents visés à l'article 10 du présent décret sont tenus de ne point révéler les secrets de fabrication et en général les procédés d'exploitation dont ils pourraient prendre connaissance dans l'exercice de leur fonction.

Article 13 – le ministre du travail et des affaires sociales et le ministre des finances sont chargés chacun en ce qui le concerne de l'exécution du présent décret qui sera publié au bulletin officiel.

Décret n° 2-02-5 du 10 moharrem 1423 (25 mars 2002)

modifiant et complétant le décret n° 2-73-633 du 29 rabii II 1391 (22 mai 1974) portant création de la taxe de formation professionnelle, fixant le taux et les conditions de recouvrement de la dite taxe et déterminant les conditions relatives à la conclusion de contrats pour la réalisation de programmes spéciaux de formation professionnelle

Vu le décret n° 2-73-633 du 29 rabii II 1391 (22 mai 1974) portant création de la taxe de formation professionnelle, fixant le taux et les conditions de recouvrement de la dite taxe et déterminant les conditions relatives à la conclusion de contrats pour la réalisation de programmes spéciaux de formation professionnelle

Sur proposition du ministre de l'emploi, de la formation professionnelle, du développement social et de la solidarité et du ministre de l'économie, des finances, de la privatisation et du tourisme ;

Après examen par le conseil des ministres, réuni le 20 hija 1422 (5 mars 2002), décrète :

Article Premier – Les articles 7 et 10 du décret n° 2-73-633 du 29 rabii II 1391 (22 mai 1974) susvisé sont abrogés et remplacés par les dispositions suivantes :

« Article 7 – Les employeurs visés à l'article 2 du présent décret, qui organisent une formation en cours d'emploi au profit de leurs salariés, peuvent, sur leur demande, conclure avec l'Office des contrats pour la réalisation de programmes spéciaux de formation professionnelles dans les conditions fixées dans un manuel de procédures approuvé par l'autorité gouvernementale chargée de la formation professionnelle et l'autorité gouvernementale chargée des finances, sur proposition du comité de gestion prévu par l'article 5 du dahir portant loi n° 1-72-183 du 28 rabii II 1394 (31 mai 1974) sus visé.

Article 10 – Des agents commissionnés par l'autorité gouvernementale chargée de la formation professionnelle sont mandatés pour exercer le contrôle de l'exécution des clauses contractuelles et notamment de celles se rapportant aux engagements financiers souscrits par l'employeur pour la réalisation de programmes spéciaux de formation professionnelle.

L'Office peut faire procéder aux remboursements des sommes indûment perçues.

En plus du remboursement prévu à l'alinéa ci-dessus, le comité de gestion de l'Office peut exclure de la réalisation de programmes spéciaux de formation professionnelle pendant une période pouvant atteindre deux années, les opérateurs de formation convaincus d'avoir, participé à des manœuvre destinées à bénéficier indûment du financement desdits programmes »

Article 2 – Le décret n° 2-73-633 du 29 rabii II 1391 (22 mai 1974) précité est complété par les articles 7 bis et 7 ter, ainsi conçus :

« Article 7 bis – Une fraction égale à 20% du produit de la taxe de formation professionnelle, visée à l'article premier du présent décret, est affectée, à compter de l'année 2002, à la réalisation des actions de formation en cours d'emploi, prévues à l'article 7 ter ci-dessous.

Cette fraction est augmentée progressivement pour atteindre 30% du produit de la dite taxe, au titre de l'année 2007.

L'augmentation de la dite taxe est fixée par arrêté conjoint de l'autorité gouvernementale chargée de la formation professionnelle et de l'autorité gouvernementale chargée des finances, sur proposition du comité de gestion de l'Office.

Une proposition de cette fraction, fixée par le comité de gestion de l'Office, est affectée aux actions prévues aux points (1), (2) et (3) de l'article 7 ter ci-dessous, conduites par les groupements interprofessionnels d'aide au conseil (GIAC), créés conformément aux dispositions du dahir n° 1-58-376 di 3 jourmada I 1378 (15 novembre 1958) réglementant le droit d'association.

La dite proportion comporte une contribution aux frais de fonctionnement des dits GIAC.

Des conventions sont conclues entre chacun des GIAC et l'Office, pour la réalisation des dites actions dans les conditions définies dans un manuel de procédures, approuvé par l'autorité gouvernementale chargée des finances, sur proposition du comité de gestion de l'Office.

Article 7 ter – les actions de formation en cours d'emploi, financées sur la fraction de la taxe professionnelle prévue à l'article 7 bis ci dessus, comprennent :

- 1- les action d'information et de sensibilisation à la formation en cours d'emploi au profit des organisations, des chambres professionnelles et des entreprises, en particulier les petites et moyennes entreprises ;
- 2- les études et le conseil pour la définition d'une stratégie de développement des entreprises et des branches professionnelles et des besoins en formation qui en découlent ;
- 3- l'ingénierie de formation en cours d'emploi qui comprend le diagnostic des besoins en formation et l'élaboration des plans de formation qui en découlent ;
- 4- la réalisation des programmes spéciaux de formation professionnelle visés à l'article 7 ci-dessus »

Article 3 – le ministre de l'emploi, de la formation professionnelle, du développement social et de la solidarité et le ministre de l'économie, des finances, de la privatisation et du tourisme sont chargés, chacun en ce qui le concerne, de l'exécution du présent décret qui sera publié au bulletin officiel.

Fait à Rabat le 10 Moharram 1423 (25 mars 2002)

Abderrahmane Youssoufi

Pour contreseing :

Le ministre de l'emploi, de la formation
Professionnelle, du développement social
et de la solidarité

Abbas EL FASSI

Le ministre de l'économie, des finances,
de la privatisation et du tourisme
Fathallah OUALALOU