



Mastère en Ressources Humaines -2005

THESE PROFESSIONNELLE

BILANS DE COMPETENCES (TECHNIQUES):

OUTIL POUR DETERMINER LES BESOINS EN FORMATION

***CAS DES FORMATEURS DU SECTEUR CONFECTION
DE L'OFFICE DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE ET DE LA
PROMOTION DU TRAVAIL***

**Auteur
M. Hamid LAITA**

**Sous l'encadrement de
M. Ahmed AL MOTAMASSIK**

REMERCIEMENTS

Mes remerciements sont adressés tout d'abord à monsieur. Ahmed AL MOTAMASSIK. La qualité de son encadrement et la pertinence de ses conseils m'ont été d'un grand apport.

Je remercie également Monsieur Brahim KERZAZI ainsi que tous les intervenants dans ce Mastère.

Je témoigne de la gratitude pour mes collègues de l'OFPPPT qui m'ont aidé pour la réalisation de ce travail.

Enfin, une pensée toute particulière à l'ensemble de mes camarades de la promotion MRH 2005. Cette rencontre fût pour moi le premier gain de ce Mastère.

DEDICACE

À LA MEMOIRE DE MA MERE QUI NOUS

À QUITTE LORS DE LA PHASE FINALE DE CE TRAVAIL ;

À MA FEMME, DONT L'AIDE, L'ENCOURAGEMENT ET L'APPUI

M'ONT ETE D'UN SOUTHEN INESTIMABLE ;

À MES ENFANTS OUSSAMA ET AYMENE

POUR LEUR PATIENCE FACE À MON INDISPONIBILITE

DURANT LE DEROULEMENT DE CE MASTERE.

SOMMAIRE

	PAGE
I- INTRODUCTION	4
2- PROBLEMATIQUE	6
3-OUTILS ET DEMARCHE D'ANALYSE	7
PREMIERE PARTIE : PRELIMAINAIRES	
CHAPITRE I : PRESENTATION DE L'OFPPT	10
I- 1 ORGANISATION DE L'OFPPT	12
I-2- PRESTATIONS DE L'OFFICE :	12
I-2-1 FORMATION INITIALE :	14
1-2-2 PRESTATIONS AUX ENTREPRISES	14
I-3 CENTRE DE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES (CDC)	17
CHAPITRE II : ÉTUDE BIBLIOGRAPHIQUE	17
II-1 BILANS DE COMPETENCES (BC)	18
II-1-1 QU'EST CE QU'UN BILAN DE COMPETENCES	18
II-1-2 RETOMBÉES DU BILAN DE COMPETENCES SUR L'EMPLOYEUR/L'ENTREPRISE	20
II-1-3 RETOMBÉES DU BILAN DE COMPETENCES SUR L'INDIVIDU	20
II-1-4 PRINCIPALES ETAPES D'UN BILAN DE COMPETENCES	21
II-2 PRATIQUES PROCHES DES BILANS DE COMPETENCES	22
II-2-1 BILANS DE COMPETENCES APPROFONDIS (BCA)	22
II-2-2 EVALUATION DES COMPETENCES ET DES ACQUIS PROFESSIONNELS (ECAP)	23
A- But des ECAP	24
B- Principales étapes des ECAP	24
II-3 PRATIQUE DES BILANS DE COMPETENCES AU MAROC	25
CHAPITRE III : BILANS DE COMPETENCES A L'OFPPT	27
III-1 HISTORIQUE DES BILANS DE COMPETENCES A L'OFPPT	28
III-1-1 CENTRE DE FORMATION DES FORMATEURS (CFF)	29
III-1-2 ROLE DES BILANS DE COMPETENCES	30
III-1-3 DIFFÉRENTES ETAPES DU BILAN DE COMPETENCES	31
III-1-4 DIFFÉRENTS TYPES DE BILANS DE COMPETENCES	33
A- Bilans de compétences techniques	33
B- Bilans de compétences génériques	33

	PAGE
DEUXIEME PARTIE : INVESTIGATIONS	
CHAPITRE I : POPULATION CIBLE/ECHANTILLONAGE	36
I-1 POPULATION CIBLE	37
I-1-1 IMPORTANCE DU SECTEUR CONFECTION POUR L'ECONOMIE MAROCAINE	37
I-1-2 IMPORTANCE DE CE SECTEUR DE FORMATION DE L'OFPPT	38
I-1-3 INTERVENTION D'UN CABINET EXTERNE POUR LA REALISATION DE CES BILANS DE COMPETENCES	39
I-1-4 PERIODE SUFFISANTE POUR EVALUER L'IMPACT DES BC SUR LE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES DES FORMATEURS CONCERNES ;	40
I-1-5 IMPORTANCE DU NOMBRE DE FORMATEURS AYANT PASSE CES BC.	40
I-2- CARACTERISATION DE LA POPULATION CIBLE	40
I-2-1 AGE DE LA POPULATION CIBLE	40
I-2-2- NIVEAU DE FORMATION ET ANCIENNETE DE LA POPULATION CIBLE	42
I-2-3 REPARTITION GEOGRAPHIQUE PAR FILIERE DE FORMATION DE LA POPULATION CIBLE	43
I-3- ECHANTILLONAGE	44
CHAPITRE II : ENTRETIENS AVEC LES FORMATEURS CONCERNES PAR LES BILANS DE COMPETENCES	45
II-1 : STRUCTURE DU GUIDE D'ENTRETIEN AVEC LES FORMATEURS	47
II-2-: SYNTHESE ET ANALYSE DES ENTRETIENS REALISES AVEC L'ECHANTILLON DE FORMATEURS	48
II-3: CONCLUSIONS DES ENTRETIENS REALISES AVEC L'ECHANTILLON DE FORMATEURS	53
CHAPITRE III : ENTRETIENS AVEC LES RESPONSABLES AYANT SUIVI LES BILANS DE COMPETENCES CONCERNES	54
III-1 SYNTHESE ET ANALYSE DES ENTRETIENS AVEC LES RESPONSABLES	55
III-2 CONCLUSIONS DES ENTRETIENS REALISES LES RESPONSABLES	59
CONCLUSIONS/RECOMMANDATIONS	
A- ELEMENTS DE REPONSE A LA PROBLEMATIQUE DE LA THESE	62
a- ELEMENTS SUBJECTIFS	62
b-- ELEMENTS OBJECTIFS	62
B- VERIFICATION DES HYPOTHESES	63
C- RECOMMANDATIONS	64
D- DIFFICULTES RENCONTREES	65
ANNEXES	66
BIBLIOGRAPHIE	75

1 INTRODUCTION

La démarche "Bilan de Compétences" est devenue de plus en plus incontournable pour tout style de management des ressources humaines qui prône la gestion par les compétences. Elle est surtout « *Maillon de la gestion prévisionnelle et préventive des emplois et compétences* »¹.

L'identification des compétences individuelles et collectives de toute structure est une nécessité pour mieux s'adapter et anticiper les mutations économiques, sociales et techniques, permanentes et imprévisibles.

Cette démarche s'inscrit dans un concept de management moderne qui repose sur l'implication et la participation de l'intéressé pour déceler, évaluer et faire surgir ses potentialités et ses faiblesses.

Le bilan de compétences permet à la personne d'analyser ses compétences et ses expériences, mais aussi de repérer ses potentialités afin de se fixer de nouvelles perspectives. Les actions mises en œuvre doivent permettre l'analyse des compétences professionnelles et personnelles de l'intéressé ainsi que ses aptitudes et motivations.

En France, les premières expérimentations se sont déroulées dans la seconde moitié des années 80. Néanmoins, l'accord interprofessionnel et la loi de décembre 1991 ont instauré le droit au congé individuel de bilan¹ et ont permis l'extension de cette démarche.

Le salarié est l'acteur principal de son projet professionnel et le maître de l'utilisation des résultats du BC^(*). Il n'est même pas tenu de communiquer les résultats à son employeur qui est par ailleurs le financeur du BC.

¹ M. Joras/J-N Ravier « Comprendre les Bilans de Compétences » Editions Liaisons, 1993, p. 91

¹ Loi 91-1405, inscrite au code du travail, art. L. 900-2.

* BC : Bilan des Compétences.

L'OFPPPT a été sensibilisé à l'importance des bilans de compétences au cours des années 1990, afin de :

- Faire face aux importants recrutements des formateurs lors de cette période ;
- Répondre aux exigences dues à la mise en place du niveau de Technicien Spécialisé (Bac + 2) ;
- Repérer les ressources internes en mesure de prendre en charge les perfectionnements de leurs homologues ;
- Identifier les personnes capables d'intervenir en entreprise.

Ainsi, des perfectionnements sont proposés aux formateurs sur la base des bilans de compétences pour leur mise à niveau et pour la valorisation et l'actualisation de leurs compétences dans un environnement en perpétuel changement (développement des nouvelles technologies, l'introduction de nouvelles techniques, l'adoption de nouvelles approches méthodologiques...)

La mise en place du processus « Bilans de Compétences », vise essentiellement le développement des compétences de ses formateurs en adéquation avec des besoins bien précis et identifiés.

La réussite et la pertinence de ces perfectionnements sont étroitement liées à la corrélation des thèmes proposés avec les besoins/attentes réels des bénéficiaires. En effet, tout perfectionnement non adéquat n'est que perte d'argent, de temps et peut même être à l'origine des frustrations, d'où la nécessité de bien cerner ces besoins en se basant sur des outils clairs, fiables et objectifs : « Bilans de compétences ».

Le bilan de compétences a pour objet d'analyser les compétences professionnelles techniques et génériques du formateur. A cet effet, deux types de bilans de compétences sont pratiqués à l'OFPPPT :

Bilans de Compétences génériques : sont réalisés sur la base de référentiel de formation regroupant les compétences génériques liées au métier de formateur : Ingénierie pédagogique, ingénierie de la formation, communication.

Bilans de compétences techniques : portent sur les compétences professionnelles liées à la spécialité enseignée par le bilanté.

La pratique de ces derniers bilans de compétences, fera l'objet de notre thèse professionnelle.

Ainsi, la partie suivante sera consacrée à la définition de la problématique et aux hypothèses.

2- PROBLEMATIQUE

La pratique des bilans de compétences à l'OFPPT est devenue courante. Actuellement, plus de **85 %** des formateurs ont passé au moins un bilan de compétences technique.

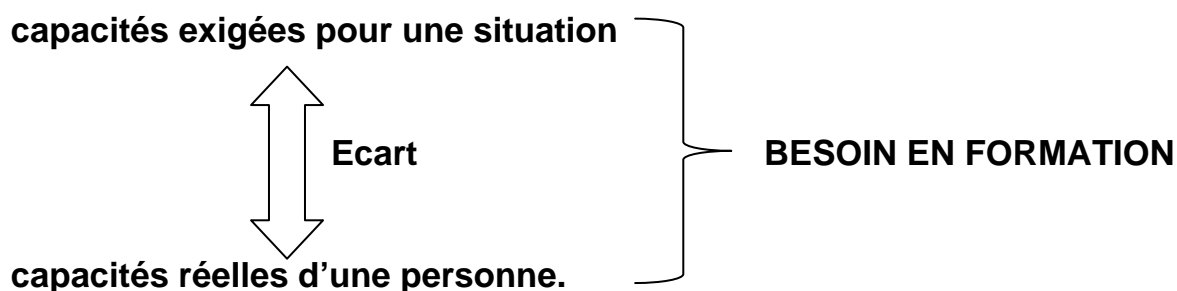
Les bilans de compétences sont, pour l'OFPPT, un instrument permettant l'identification des potentialités des formateurs et l'élaboration de programmes de perfectionnements individuels pluriannuels avec des objectifs évaluables.

Néanmoins, une question nous paraît primordiale et nécessite d'être abordée et approfondie lors de cette thèse professionnelle:

LES BILANS DE COMPETENCES PRATIQUES A L'OFFICE PERMETTENT-ILS D'ARRETER LES REELS BESOINS EN FORMATION DES FORMATEURS?

Les besoins en formation sont la base de l'élaboration de tout programme de formation.

Nous entendons par besoin en formation l'écart qui existe entre les capacités exigées par une situation de travail et les capacités réelles et actuelles d'une personne.



Vu le nombre considérable de formateurs de l'Office (environ 3600), nous estimons que d'une part il serait plus judicieux de focaliser notre analyse sur les formateurs d'un seul secteur, en l'occurrence celui de la Confection, et d'autre part centraliser nos investigations sur les bilans de compétences techniques. Le choix de cette population sera étayé lors du chapitre consacré à la caractérisation de la population cible.

Pour mieux clarifier notre problématique, nous nous posons la question suivante :

« LES BILANS DE COMPETENCES TECHNIQUES REALISES AUPRES DES FORMATEURS DU SECTEUR TEXTILE CONFECTION EN JUILLET 2001, ONT-ILS PERMIS D'ARRETER LES REELS BESOINS EN FORMATION DES PERSONNES CONCERNEES ET QUELS SONT LES AXES D'AMELIORATION DE CETTE PRATIQUE A L'OFFICE ? ».

Au regard, de nos premiers entretiens exploratoires avec des personnes ayant passé ces bilans de compétences et avec certains responsables de cette opération, nous avançons deux hypothèses :

HYPOTHESE 1 :

L'organisation des bilans de compétences a permis la mise en place de plans de perfectionnement et l'amélioration des compétences du corps formateur à l'Office.

HYPOTHESE 2 :

Le manque d'information avant et après l'administration des bilans de compétences a un impact négatif sur cette pratique.

3-OUTILS ET DEMARCHE D'ANALYSE

Les outils que nous avons utilisés pour mener notre recherche sont les suivants :

- 1) Etude bibliographique sur la pratique des bilans de compétences ;
- 2) Entretiens semi directifs auprès d'un échantillon de formateurs concernés par ces bilans de compétences ;
- 3) Entretiens ouverts avec des responsables qui ont participé à l'organisation de cette opération.

Pour ce faire, la démarche adoptée pour confirmer où infirmer les hypothèses avancées est la suivante :

Dans un premier temps, une présentation de l'Office de Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail pour permettre au lecteur de bien situer le champ de notre intervention et l'importance de cet organisme. Cette présentation est exhaustive pour permettre à nos partenaires d'EAMS d'avoir une idée claire sur cet organisme.

Dans un deuxième temps, une étude bibliographique sur la pratique des bilans de compétences et des pratiques analogues est abordée dans le chapitre II.

Par la suite, la pratique des Bilans de compétences au sein de l'OFPPT depuis son démarrage est analysée. Cette partie nous a permis de comparer cette pratique à l'Office et celle rencontrée en bibliographie et finalement de confronter ces résultats à la démarche adoptée dans notre cas.

Enfin après la caractérisation de la population cible et la raison de son choix, des entretiens sont organisés avec notre échantillon et avec les principaux cadres ayant suivi l'opération.

Le choix des entretiens semi directifs avec notre échantillon a été retenu après avoir élaboré dans un premier temps un questionnaire et l'avoir testé auprès d'un échantillon restreint de formateurs. L'exploitation des résultats de ce travail expérimental s'est avérée non concluante. Ainsi, nous avons opté plutôt pour des entretiens semi directifs parce qu'ils permettent :

- de faire évoluer l'investigation d'un enquêté à un autre pour plus de précision ;
- d'avoir des réponses précises en un laps de temps court ;
- d'approfondir les points importants.

Par contre le choix des entretiens ouverts avec les responsables est motivé par leur nombre restreint (2 personnes ont suivi de près cette opération) et par l'importance des éléments recherchés.

Les résultats des investigations auprès des formateurs et des responsables sont confortés, ce qui nous a permis, dans un dernier lieu de répondre à notre problématique, et de vérifier nos hypothèses.

Enfin, à la lumière de ces résultats, nous avons formulé des recommandations permettant d'améliorer cette pratique à l'OFPPT.



PREMIERE PARTIE

PRELIMINAIRE

CHAPITRE I

**PRESENTATION DE L'OFFICE DE FORMATION
PROFESSIONNELLE ET DE LA PROMOTION DU TRAVAIL :
OFPPT**

L'Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail (OFPPT) est le premier opérateur en matière de formation professionnelle au Maroc.

C'est un établissement public doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière². Il est géré de manière tripartite. Le budget de l'Office (investissement et fonctionnement) provient essentiellement du budget de l'état, des dons, de la taxe professionnelle, ressources propres

A sa création en 1974, l'OFPPT a été chargé du développement de la formation professionnelle au Maroc et de son adaptation aux exigences de l'économie nationale :

- ✓ Former une main-d'œuvre qualifiée ;
- ✓ Favoriser la promotion sociale des travailleurs ;
- ✓ Adapter la formation aux besoins du marché du travail.

L'année 1984 a marqué un grand tournant dans l'histoire de l'Office suite à la réforme du système de la formation professionnelle au Maroc. Ainsi, ses missions ont été élargies et il s'est vu investi de nouveaux rôles :

- ✓ Favoriser la prise de conscience du rôle déterminant du facteur humain dans le développement et la compétitivité de l'entreprise ;
- ✓ Associer les employeurs aux processus de formation, par une participation directe aux différents cursus de formation ;
- ✓ Favoriser l'insertion des jeunes dans la vie active.

² Voir site OFPPT : www.ofppt.org.ma

I- 1 ORGANISATION DE L'OFPPT³ :

L'OFPPT est organisé en 10 directions centrales ^(*) :

- ✓ DG : Direction Générale ;
- ✓ DOSI : Direction de l'Organisation et des Systèmes d'Information ;
- ✓ IGC : Inspection Générale et Contrôle ;
- ✓ DD : Direction du Développement ;
- ✓ DRIF : Direction de la Recherche et Ingénierie de Formation ;
- ✓ DFCE : Direction de la Formation en Cours d'Emploi ;
- ✓ DF : Direction de la Formation ;
- ✓ DRH : Direction des Ressources Humaines ;
- ✓ DFC : Direction Financière et Comptable ;
- ✓ DMG : Direction des Moyens Généraux.

L'Office offre des formations dans 219 établissements répartis sur 10 directions régionales ^(**) à travers le territoire du Maroc, pour une gestion plus rapprochée, un suivi et une coordination.

Le personnel de l'Office compte environ 6000 personnes dont 63% font partie du corps formateur.

Les formateurs de l'Office sont essentiellement des permanents (72%), les vacataires forment 23% alors que les personnes en contrat de service représentent 5% de l'effectif total de l'Office.

I-2- PRESTATIONS DE L'OFFICE :

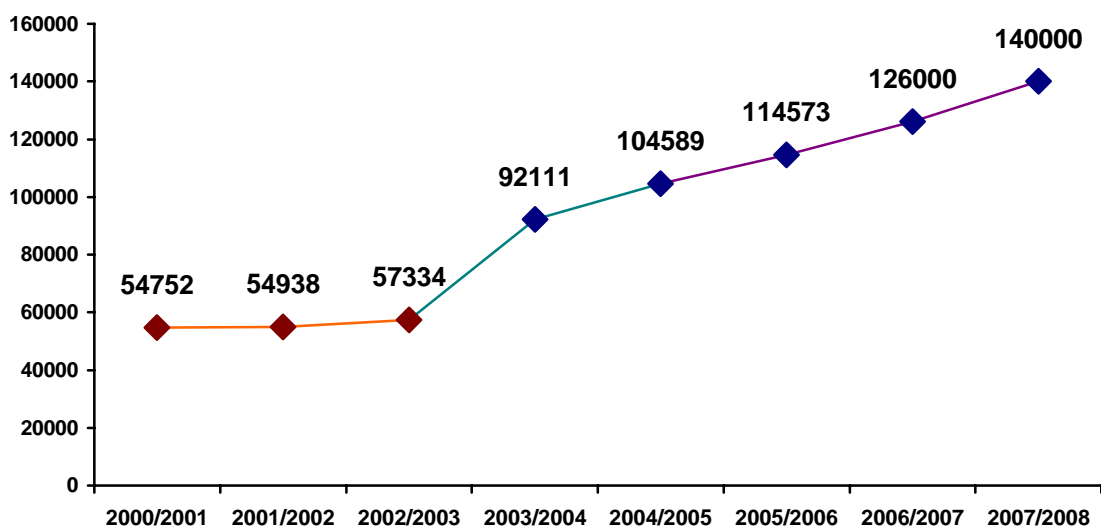
I-2-1 Formation Initiale :

Depuis sa création, l'Office connaît une augmentation du nombre des stagiaires en formation. Cette augmentation s'est accrue depuis 2003 suite à l'adhésion de l'Office au projet gouvernemental visant la formation de 400.000 jeunes à l'horizon 2007.

Le graphe suivant marque l'évolution des effectifs des stagiaires en formation initiale depuis 2000/2001 ainsi que les prévisions jusqu'en 2007/2008.

³ Voir annexe 1 et rôles des directions centrales ;

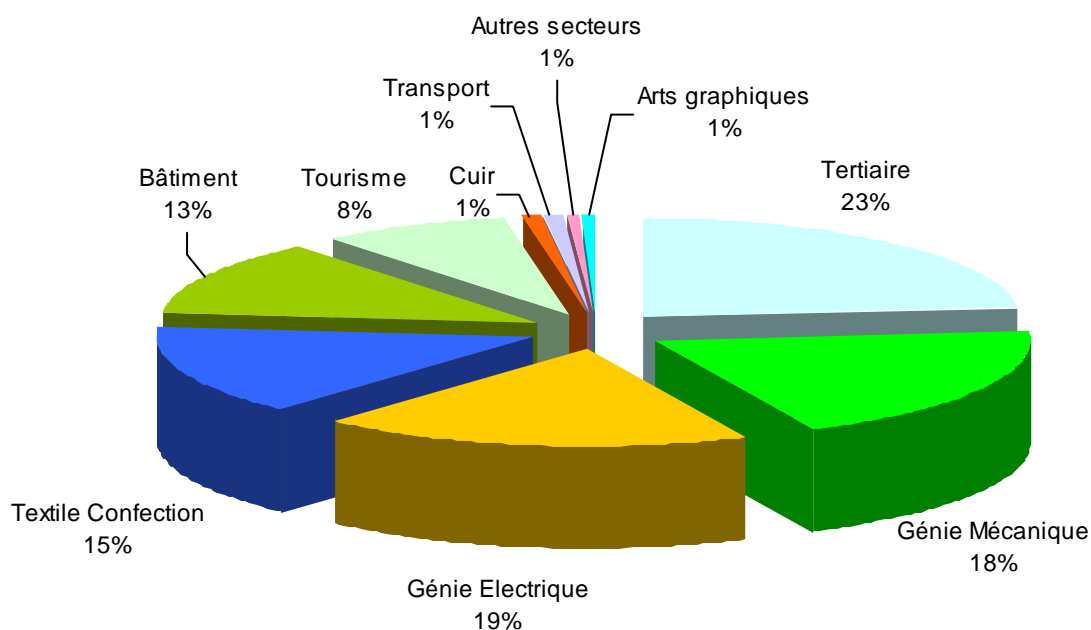
^{**} Voir en annexe 2 les différentes directions régionales de l'OFPPT.



Différents modes formation ont été développés à l'Office avec une prédominance de la formation résidentielle (environ 80%) :

Mode de formation	Résidentiel	Alterné	Apprentissage	Accéléré	Autres
% Stagiaires	80	8	6	4	2

Les formations diplômantes de l'Office sont réparties sur 4 niveaux de formation ⁴ : Techniciens Spécialisés (TS), Technicien (T), Qualification (Q) et Spécialisation (S) et couvrent plusieurs secteurs de formation.



⁴ Voir annexe 4 : différents niveaux de formation

I-2-2 Prestations aux entreprises :

Le rôle de l'OFPPT est de former la main d'œuvre qualifiée nécessaire aux besoins de l'entreprise et l'accompagner par des actions visant sa mise à niveau et la valorisation de son capital humain.

Les principales prestations de l'Office au profit des entreprises et de leurs ressources humaines peuvent être résumées comme suit :

- Ingénierie de formation ;
- Formation intra-entreprise (actions spécifiques) ;
- Formation inter-entreprise (actions planifiées) ;
- Cours du soir ;
- Alphabétisation fonctionnelle des salariés ;
- Soutien au développement des compétences par le Système des Contrats Spéciaux de Formation.

Pour l'année 2004-2005, 13.000 stagiaires en cours du soir et 160.000 salariés en formation continue.

Une récente réforme des Contrats Spéciaux de Formation accorde plusieurs avantages aux bénéficiaires afin de mieux soutenir l'entreprise marocaine dans ses efforts de mise à niveau pour affronter les défis imposés par la mondialisation et par les accords de libre échange signés par le Maroc avec d'autres pays tels que l'Union Européenne ou encore les USA.

Parmi les principales dispositions prises par l'Office pour accompagner son développement tout en veillant à la qualité de son offre, c'est la mise en place des Centres de Développement des Compétences sectoriels CDC. Vu le rôle joué par ces entités, nous allons clarifier leur rôle et missions.

I-3 Centre de Développement des Compétences (CDC)

L'entreprise marocaine connaît de grandes mutations liées à la mondialisation, au développement des Nouvelles Technologies de Communication et à la concurrence internationale. Ces mutations poussent l'entreprise à s'intéresser au développement des capacités individuelles des ressources humaines et à l'identification des changements dans les contenus et la structure des métiers, des qualifications et des emplois.

A cet effet, l'OFPPT a entrepris une démarche visant à mettre en place de véritables pôles d'ingénierie de formation au service des établissements de formation : Centre de Développement des Compétences (CDC).

Ces nouvelles structures relevant directement de la Direction de la Recherche et de l'Ingénierie de la Formation (DRIF), disposent de ressources humaines compétentes et motivées pour garantir aux bénéficiaires :

- la qualité des prestations et des services ;
- le professionnalisme des animateurs ;
- la disponibilité et la performance du parc machine ;
- l'harmonie de l'espace d'accueil ;
- l'efficacité et la fluidité de la communication ;
- la disponibilité et l'actualisation des ressources (programmes, ouvrages, supports...) ;
- la maintenance et la veille technico-pédagogique.

Ces nouvelles structures qui sont venues élargir les missions des Centres de Formation des Formateurs en place à l'OFPPT depuis 1984, permettent essentiellement d'avoir une meilleure visibilité sur l'évolution des filières de formation et de faire face à la demande des formateurs et des EFP qui devient de plus en plus importante et précise.

La nouvelle réorganisation des CDCs a permis la mise en place de 7 structures sectorielles constituées de pôles suivants :

- Génie Electrique et Froid et
- Génie Thermique
- Génie Mécanique
- Confection
- BTP
- Tertiaire
- Tourisme
- Réparation Transport

Chaque CDC sectoriel comprend des sous secteurs. Le secteur de la Confection est constitué des sous secteurs : Textile, Habillement et Cuir, mais le secteur Cuir est minoritaire à l'OFPPT.

Missions des CDCs

Les Centres de Développement des Compétences sont des cellules d'ingénierie et de formation des formateurs. Ces centres sont appelés à devenir de véritables pépinières de professionnels de la formation ayant la charge d'assister le réseau dans les différents volets du domaine de la formation et l'accompagner pour la professionnalisation des différentes prestations assurées.

Les principaux rôles assignés à ces structures peuvent être regroupés en 3 types d'activités :

- Formation des formateurs :
 - ◆ Gestion du plan de formation ;
 - ◆ Bilan de compétences, accompagnement vers la certification ;
 - ◆ Formation de formateurs (techniques et génériques) : sessions de formation ; dispositif d'auto formation intégrant les TIC, stages en entreprise ;
 - ◆ Formation de formateurs animateurs.

- Relations avec l'environnement et les entreprises :
 - ◆ Veille technologique de la filière ; veille transverse ;
 - ◆ Relations avec les entreprises du secteur ;
 - ◆ Organisation et animation de formation en entreprise.
- Ingénierie :
 - ◆ Etudes et conception de programmes ;
 - ◆ Expérimentation, adaptation ;
 - ◆ Suivi de la diffusion ;
 - ◆ Maintenance des connaissances de la filière.

Ces activités sont confiées aux formateurs animateurs affectés aux CDCs. Ils sont sélectionnés parmi les formateurs qui justifient d'un grand potentiel ou bien recrutés en externe en se basant sur leurs compétences et leurs expériences professionnelles.

Ainsi, l'un des principaux rôles de CDCs est l'organisation des bilans de compétences au profit des formateurs du même secteur.

Afin de mieux comprendre cette mission, nous avons réalisé une étude bibliographique sur les bilans de compétences et sur les pratiques analogues. Le fruit de cette étude est l'objet du chapitre suivant.

CHAPITRE II

ETUDE BIBLIOGRAPHIQUE

II-1 BILANS DE COMPETENCES

Face aux nouveaux besoins des entreprises relatifs à la demande de flexibilité, adaptabilité, réactivité et transversalité, les organisations de travail fondées sur une logique de postes stabilisés sont aujourd'hui largement dépassées et ont cédé la place à une gestion axée sur les compétences.

Ainsi, la gestion des compétences est devenue sans aucun doute le maître mot des discours des ressources humaines. C'est une démarche de management qui fait participer le salarié à des actions communes avec l'entreprise, liés essentiellement à la réussite et à la reconnaissance. Ainsi, l'un des défis que doit relever toute entreprise est de faire coïncider les compétences de ses salariés à ses besoins actuels et les faire évoluer pour anticiper et répondre aux besoins futurs.

"C'est en plaçant l'homme comme acteur et non comme sujet que la GRH a franchi un stade essentiel dans sa représentation de la complexité. La GRH ne se limite plus à l'ensemble des décisions de DRH, elle se compose de l'ensemble des décisions qui ont une incidence sur la gestion des RH"⁵ déclare J. Igalens.

Ainsi, la Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences (GPEC) est venue pour prévoir et gérer les difficultés grandissantes dues à la mondialisation, la concurrence internationale et à la rapidité des innovations par une prise de conscience de l'importance du capital humain. Il s'agit d'identifier et d'adapter les compétences internes à l'entreprise.

C. Dejoux qualifie la GPEC de politique GRH incontournable fondée sur la définition et la gestion des compétences des salariés : *« La GPEC constitue pour la plupart des entreprises une politique de GRH incontournable qui se fonde sur la définition et sur la gestion des compétences professionnelles des salariés. L'objectif recherché est la flexibilité des ressources en fonction des besoins évolutifs de l'entreprise »⁶.*

⁵ J. Igalens in J. M-Peretti, « Tous DRH » Editions d'Organisations, 2001, p.16.

⁶ C. Dejoux, « Les compétences au cœur de l'entreprise », Editions d'Organisation, 2001, p. 87.

Ainsi, un grand défi de la gestion contemporaine des ressources humaines consiste à répertorier les compétences détenues par les salariés et les mobiliser. Pour se faire, plusieurs démarches sont utilisées, néanmoins les bilans de compétences restent à notre sens un formidable outil, lorsqu'il est bien maîtrisé puisqu'il présente des avantages considérables.

Il s'agit d'une démarche faite avec et pour le salarié. Elle permet ainsi à l'entreprise de fructifier son capital compétences et au salarié de « *jeter un regard sur le passé et le chemin parcouru dans la perspective d'ouvrir des voies pour l'avenir* »⁷.

II-1-1 QU'EST CE QU'UN BILAN DE COMPETENCES

Plusieurs définitions sont citées en littérature pour définir le bilan de compétences. Ainsi, le bilan de compétences :

- est « *une opération qui consiste à déterminer l'état des compétences et aptitudes d'un individu* »⁸ ;
- est une « *démarche, un processus, qui doit permettre au sujet d'élaborer un projet professionnel à partir de l'analyse de son expérience, de son histoire, de la détection de ses compétences et de son potentiel, en tenant compte de ses goûts, de ses valeurs prioritaires, et de ses choix personnels dans sa vie* »⁹.
- a pour objet « *de permettre au salarié d'analyser ses compétences professionnelles et individuelles ainsi que ses potentialités mobilisables dans le cadre d'un projet professionnel ou d'un projet de formation* »¹⁰.

Le bilan de compétences permet donc, de faire le point sur les compétences détenues par un individu en vue de les mobiliser pour des projets futurs (formation, projet de professionnel ...).

Le Bilan de Compétences peut être réalisé aussi bien à l'initiative de l'individu que de son employeur. Ces derniers doivent être informés et consentants sur le but et le déroulement du bilan de compétences auxquels ils vont prendre part.

Dans les deux cas, les avantages du bilan de compétences sont nombreux pour les deux parties.

⁷ Intervention de M. Brahim Kerzazi du MRH (ISCAE/EAMS), promotion 2005.

⁸ Définition AFNOR NFX50 – 750

⁹ A. Yatchinovsky et p. Micharrd, « Le bilan personnel et professionnel », p. 28, ESF, 1991.

¹⁰ Accord national (France) du 3 juillet 1991 relatif à la formation et au perfectionnement professionnels. Art.32-1.

II-1-2 RETOMBÉES DU BILAN DE COMPÉTENCES SUR L'EMPLOYEUR/L'ENTREPRISE

Les retombées des bilans de compétences sur l'entreprise se situent à plusieurs niveaux. Ainsi, pour l'entreprise, selon M. Joras : « *la prestation du bilan de compétences doit permettre :*

- ▶ *D'orienter les salariés face aux mutations internes et externes ;*
- ▶ *De clarifier la formation continue ;*
- ▶ *De développer avec efficacité et cohérence des stratégies personnelles ;*
- ▶ *De rationaliser la gestion prévisionnelle des emplois et compétences »¹¹.*

Le bilan de compétences est d'un apport certain aussi bien pour l'individu que pour son entreprise comme l'explique R. Poupard : « *Le bilan de compétences est susceptible de rendre de réels services, au bénéficiaire qui saura mieux gérer sa carrière, à l'entreprise qui devrait pouvoir mieux assurer la gestion de ses ressources humaines et aux organismes de formation qui pourront en tirer des éléments d'efficacité »¹²*

Malgré tous ces avantages, le bilan de compétences est généralement à l'initiative de l'individu pour accompagner les perpétuels changements, élargir son « capital compétences » et surtout pour améliorer son employabilité dans « *un monde en mutation permanente où ses compétences doivent être "mises à jour" "au jour le jour" »¹³.*

II-1-3 RETOMBÉES DU BILAN DE COMPÉTENCES SUR L'INDIVIDU

Le bilan de compétences peut être à l'initiative de l'employeur dans le cadre d'un plan de formation ou encore dans un processus de GPEC, mais il est généralement à l'initiative de l'individu. Ainsi, le salarié a recourt à cette démarche pour diverses raisons :

- ▶ pour faire le point sur : son parcours, ses diplômes, sa formation, son expérience, ses centres d'intérêts, ses objectifs ou encore sur ses motivations ;
- ▶ pour élaborer un projet : définir ses forces et ses faiblesses afin de déterminer le projet qui s'adapte le mieux à son potentiel ;
- ▶ pour envisager une reconversion ou un perfectionnement : faire le point sur ses compétences et redéfinir ses orientations, en vue de préparer un perfectionnement ou une reconversion pour accompagner les perpétuels changements qu'exige le marché de travail,
- ▶ tout simplement pour réfléchir : découvrir de nouvelles perspectives.

¹¹ M. Joras, in J. M-Peretti, « Tous DRH » Editions d'Organisations, 2001, p. 201.

¹² R. Poupard, cité par M. Joras/J-N Ravier « Comprendre les Bilans de Compétences », ibid. p.25.

¹³ M. Joras/J-N Ravier « Comprendre les Bilans de Compétences » Editions Liaisons, 1993, p. 163.

Bien qu'il permette de faire le point sur le degré d'acquisition des compétences, le bilan de compétences permet de les mobiliser autour d'un projet personnel « *il n'évalue pas le "passé" des compétences, mais organise leur mise "en mouvement" dans un dispositif tourné vers l'action, qui vise à résoudre le problème rencontré par le travailleur. C'est lorsque celui-ci mobilise ses expériences pour agir, dans un nouveau contexte, qu'il réalise un rapport nouveau entre ses compétences –accomplies et inaccomplies- et les possibilités sociales offertes* »¹⁴.

La France est le pays qui a enregistré beaucoup d'avancées dans la pratique des bilans de compétences¹⁵. En effet, après une première expérimentation, au cours de la seconde moitié des années 1980, l'accord interprofessionnel de juillet 1991 et la loi de décembre de la même année ont instauré le droit au congé individuel du bilan de compétences¹⁶ : « *Le congé de bilan de compétences a pour objet de permettre à tout salarié au cours de sa vie professionnelle de participer à une action de bilan de compétences, indépendamment de celles réalisées à l'initiative de l'entreprise* ».

Le bilan de compétences, son déroulement, les organes prestataires, le congé de bilan, le financement ainsi que les droits et les devoirs des différents intervenants dans le processus sont régis par un arsenal juridique¹⁷. L'action de bilan de compétences donne lieu à un document de synthèse destiné à l'usage exclusif du salarié qui n'est même pas tenu de le communiquer à son employeur.

II-1-4 PRINCIPALES ETAPES D'UN BILAN DE COMPETENCES

Le bilan de compétences qu'il soit à l'initiative de l'employeur ou à celle de l'employé, et indépendamment de l'organisme organisateur, se déroule généralement en trois étapes :

1- Phase préliminaire qui a pour objet :

- ▶ de confirmer l'engagement du bénéficiaire dans sa démarche,
- ▶ de définir et d'analyser la nature de ses besoins,
- ▶ et de l'informer rigoureusement des conditions de déroulement du bilan de compétences, des méthodes et techniques mises en oeuvre, ainsi que des principes d'utilisation des conclusions de la prestation.

Menée de façon individuelle, cette étape de la prestation doit permettre au bénéficiaire de s'engager avec discernement.

¹⁴ B. Prot, in « Premières synthèses », Darès, Février 2005, n°07.02, p. 3.

¹⁵ Voir sites internet : www.anpe.fr, www.apec.asso.fr; www.opacif.net; www.cibc.net; www.fongicif.fr;

¹⁶ Loi n° : 91-1405 du 31 décembre 1991 relative à la formation professionnelle et à l'emploi, Décret n° : 92-1075 du 2 octobre relatif au bilan de compétences.

¹⁷ Code du travail français : art. L931-21 à L931-27, Art. L.900-2, L.900.4, R.931.33, Art.L.964-1-2, Loi 91-1405 du 31/12/1991.

Décrets n° :92.1063 du 25/09/92 et n° :93.1075 du 2/10/92 ;

Arrêté du 27/10/92 définissant les conventions types pour la réalisation d'un bilan de compétences.

2- Une phase d'investigation permettant au bénéficiaire :

- ▶ d'analyser ses motivations et intérêts professionnels et personnels,
- ▶ d'identifier ses compétences et aptitudes professionnelles et personnelles et, le cas échéant, d'évaluer ses connaissances générales,
- ▶ et de déterminer ses possibilités d'évolution professionnelle.

Cette deuxième étape est conçue à partir des éléments repérés lors de l'analyse des besoins de l'intéressé, conduite à partir des objectifs initialement convenus. Elle est évolutive en fonction des événements susceptibles de se produire lors de son déroulement. Pour l'identification des compétences, des tests avec des objectifs fixés et évaluables peuvent être réalisés.

D'habitude réalisée individuellement, cette phase peut cependant comporter des actions collectives sous réserve qu'elle ne porte pas atteinte au respect de la vie privée des bénéficiaires.

3- Une phase de conclusion qui, par la voie d'entretiens personnalisés, permet au bénéficiaire :

- ▶ de prendre connaissance des résultats détaillés de la phase d'investigation,
- ▶ de recenser les facteurs susceptibles de favoriser ou non la réalisation d'un projet professionnel et, le cas échéant, d'un projet de formation,
- ▶ et de prévoir les principales étapes de la mise en oeuvre de ce projet.

Cette phase de conclusion s'achève par la présentation au bénéficiaire d'un document de synthèse.

A l'issue du bilan de compétences, l'intéressé doit avoir clairement identifié ses compétences professionnelles et personnelles susceptibles d'être investies dans des situations professionnelles déterminées.

II-2 PRATIQUES PROCHES DES BILANS DE COMPETENCES

II-2-1 Bilan de Compétences Approfondi (BCA)¹⁸.

Il s'agit d'une assistance mise en place par l'Agence Nationale Pour l'Emploi en France (ANPE) au profit des demandeurs d'emploi qui souhaitent reprendre ou occuper un emploi salarié ou qui envisagent de créer leurs propres activités. Ce bilan permet au bénéficiaire de :

- ▶ Mieux comprendre des situations vécues dans le travail pour permettre un repositionnement professionnel et élaborer une stratégie visant à une insertion professionnelle satisfaisante,
- ▶ Se préparer à une mobilité vers des emplois en supposant un transfert ou une amélioration de ses compétences, pouvant nécessiter une

¹⁸ Site internet : www.anpe.fr ou sites des prestataires conventionnés ANPE.

démarche de formation, ou une démarche de validation des acquis de l'expérience

Les principales étapes d'un Bilan de Compétences Approfondi sont les suivantes :

1- L'accueil

Vérification de l'adaptation du Bilan de Compétences Approfondi aux attentes du demandeur et explication des détails

2- L'investigation.

Cette étape qui est la plus longue, permet de :

- ▶ mettre en relief les compétences acquises au fil des ans en les ordonnant ;
- ▶ découvrir les particularités des emplois et des métiers existant, de mettre en relief les points forts et, éventuellement, les points faibles ou les difficultés rencontrées par rapport au marché du travail ;
- ▶ et identifier les pistes professionnelles.

3- L'adéquation des pistes professionnelles au marché du travail.

Cette phase consiste à vérifier la cohérence entre ce que veut faire le candidat et la réalité du marché du travail (petites annonces, état du marché, situation de tel ou tel secteur d'activités, pratiques de recrutement des employeurs).

4- Formalisation du projet professionnel

Cette phase permet de dresser le bilan du travail accompli, de choisir un projet professionnel prioritaire, de définir un parcours de retour à l'emploi.

II-2-2 Evaluation des Compétences et des Acquis Professionnels (ECAP)⁽¹⁹⁾

L'Evaluation des Compétences et des Acquis Professionnels ne permet pas d'analyser les compétences professionnelles et personnelles mais plutôt de positionner une personne expérimentée (employé ou demandeur d'emploi) par rapport aux exigences d'une fonction de travail, par une évaluation de ses activités professionnelles antérieures. Les résultats de l'ECAP ne sont pas propriétés du demandeur tout seul, mais servent de positionner la personne et d'élaborer son parcours individuel de formation.

Nous allons décrire cette pratique telle qu'elle est pratiquée par l'AFPA¹⁹ du fait que, d'une part, cet organisme s'apparente à l'Office et, d'autre part, vu les similitudes de cette pratique avec les bilans de compétences pratiqués à l'OFPPT et qui font l'objet de notre recherche.

¹⁹ Voir annexe 5 : Schéma synthétique du processus ECAP

A- But de l' Evaluation des Compétences et des Acquis Professionnels

L'objectif principal de l'ECAP est l'élaboration du parcours de formation individualisé avec la définition de ses étapes pour toute personne expérimentée avant d'entamer un cycle de formation diplômant ou certifiant.

En effet, la prise en compte dans le cadre du positionnement des compétences et des acquis professionnels a pour rôle l'adaptation et le raccourci du parcours de formation.

Le référentiel de formation décliné à partir du référentiel d'emploi est la base de l'ECAP qui est, par conséquent, propre à une filière de formation ou à un métier bien déterminé.

B- Principales étapes de l' Evaluation des Compétences et des Acquis Professionnels²⁰

Les différentes étapes de ce processus sont :

1. L'accueil

Cette première phase importante permet :

- ▶ la prise de contact ;
- ▶ La connaissance du candidat ;
- ▶ L'information sensibilisation;

Des explications sont données sur la procédure et les objectifs de l'ECAP en signalant qu'il ne s'agit pas d'examen, et que de la sincérité des réponses du participant dépendrait la réussite de cette évaluation et par la suite la pertinence du parcours de formation qui en résulterait.

2. L'Auto positionnement

L'intéressé est amené à identifier les compétences professionnelles qu'il pense maîtriser sur un livret d'auto positionnement.

3. Entretien

L'entretien organisé avec le formateur qui pilote l'action permet d'aider au positionnement et construire les évaluations qui suivront.

4. Evaluation des connaissances théoriques

L'intéressé répond à une série de questions en relation directe avec la spécialité concernée.

Exemple : Pour la spécialité de « Cuisine », les questions s'articulent sur des thèmes tels que :

²⁰ Voir en annexe 4 : schéma synthétique de l'ECAP.

- ▶ Connaissance du milieu professionnel ;
- ▶ Connaissance des fromages, vins, mets ... ;
- ▶ Hygiène et sécurité.

Un entretien avec la personne responsable permet de préparer et d'ajuster les exercices pratiques et la mise en situation en fonction des acquis supposés du candidat.

5. Mise en situation/exercices pratiques

Les tests sont réalisés dans des conditions proches de l'exercice réel du métier.

Exemple : Pour la spécialité « Agent de service », le candidat est menu d'une tenue adaptée au métier et même la présence de clients est souhaitable.

6. Synthèse et élaboration du parcours individualisé de formation

Une synthèse est réalisée à l'issue des différentes étapes et la restitution des résultats au candidat est faite sous forme d'entretien individuel afin de lui présenter les éléments observés.

Cette étape doit permettre l'adhésion du candidat aux résultats et aboutir à l'élaboration d'un parcours de formation avec :

- ▶ les séquences de formation et les modules à suivre ;
- ▶ la durée prévisionnelle du parcours ;
- ▶ les modalités de reconnaissance et de validation des acquis.

II-3 PRATIQUE DES BILANS DE COMPETENCES AU MAROC

La pratique des Bilans de Compétences au Maroc est encore embryonnaire au Maroc.

En dehors de certains cabinets conseil qui proposent l'organisation de bilans de compétences et ceux organisés par des groupes marocains au profit de leurs salariés, essentiellement les offices, les bilans de compétences sont rarement évoqués.

Néanmoins, une prise de conscience sur l'importance des bilans commence à se faire sentir. Ainsi, la charte nationale de l'éducation et de la formation, accorde une importance au bilan de compétences pour le développement de la formation continue au Maroc et à la validation des acquis :

« Le système de formation continue s'appuiera sur des actions de différentes formes, basées sur : des bilans de compétences, permettant à chaque individu de faire valider ses acquis professionnels et de déterminer ses besoins en formation »²¹

²¹ Charte nationale de l'éducation et de la formation, octobre 1999, p.10.

La charte prévoit l'appui de la réforme par une loi :

« La réforme du système de formation continue s'appuiera sur une loi venant compléter ou ajuster les dispositifs existants. Dans le sens de la mobilisation collective et de l'encouragement des individus à la formation continue un capital temps sera réservé à cette dernière. Ce temps sera géré dans un cadre professionnel, au titre de conventions collectives négociées, éventuellement par branche, entre les partenaires sociaux. Cette loi définira principalement :

- ▶ *le droit et le devoir de la formation tout au long de la vie ;*
- ▶ *la validation des qualifications et la reconnaissance des acquis par les bilans de compétences ;*
- ▶ *l'intégration du concept d'épargne temps formation dans le parcours professionnel ;*
- ▶ *la formation alternée des personnes en cours d'emploi ;*
- ▶ *les modalités et les ressources (y compris la contribution du salarié) de financement des actions de formations (coûts directs, salaires ...) ;*
- ▶ *les mécanismes d'observation des besoins en formation continue, afin d'anticiper sur les besoins en compétences du secteur productif et d'adapter les cursus de formation »²²*

L'importance des bilans de compétences pour la diminution du taux de chômage et la réorientation des demandeurs d'emploi a été évoquée lors des « Assises de l'emploi » tenues à Skhirates en septembre 2005.

L'OFPPPT est l'un des organismes marocains ayant opté pour les « Bilans de Compétences » depuis le début des années 90.

Le chapitre suivant est consacré à la pratique des bilans de compétences à l'OFPPPT.

²² Ibid. p.11.

CHAPITRE III

BILANS DE COMPETENCES A L'OFPPPT

III-1 HISTORIQUE DES BILANS DE COMPETENCES A L'OFPPT

Depuis sa création en 1974, l'OFPPT s'est investi de la mission de préparer la main d'œuvre qualifiée nécessaire à l'économie nationale (Formation initiale) et d'accompagner l'entreprise marocaine dans la mise à niveau et le développement de ses ressources humaines (Formation en Cours d'Emploi).

A cet effet, de la qualité de la formation qu'il propose dépend étroitement l'atteinte de ses objectifs. Ainsi et afin de faire face aux changements rapides des conditions économiques et technologiques auxquelles sont confrontés les entreprises et les accompagner dans leur mouvement de restructuration, le système de la formation professionnelle a fait de la qualité une question centrale de ses stratégies et ses orientations.

L'importance et la qualité de toute formation repose essentiellement sur la qualité et la pertinence du triptyque:

- Programme de formation;
- Equipement ;
- Formateur.

C'est ainsi que l'Office de Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail n'a pas cessé depuis sa création d'œuvrer pour l'amélioration de ce triptyque.

Aussi, des événements dans l'histoire de l'Office ont montré la nécessité de se doter de ressources humaines professionnelles et compétentes, essentiellement son corps formateur :

- ☉ 1984 : Réforme du système de la formation professionnelle au Maroc ;
- ☉ 1987 : Contractualisation de la formation avec les associations professionnelles ;
- ☉ 1993 : Instauration du niveau Technicien Spécialisé (Bac + 2) ;
- ☉ 1996 : Réforme du système de la formation continue.

Toutes ces réformes, et essentiellement les deux dernières, reposent sur l'existence de formateurs au sein de l'Office chevronnés et maîtrisant les contenus des programmes et capables de les transmettre.

D'une part, l'instauration du niveau Technicien Spécialisé à l'Office a fait évoluer la population des stagiaires admis en formation initiale (bacheliers), et d'autre part, le développement de la formation continue a poussé les formateurs de l'Office à intervenir fréquemment, dans des entreprises au profit de professionnels maîtrisant leur métier et demandeurs de perfectionnements.

A cet effet, l'Office s'est engagé dans un processus d'évolution de ses établissements de formation vers l'excellence en vue d'atteindre un degré élevé d'efficacité en matière de formation initiale et de développer sa capacité d'intervention auprès des entreprises par le biais de la formation continue.

III-1-1 Centre de formation des Formateurs (CFF)

Conscient de l'importance de développer les compétences de ses formateurs et de les professionnaliser, l'Office a mis en place depuis 1984 des Centres de Formation des Formateurs (CFF) sectoriels au niveau de plusieurs villes :

- CFF Génie Mécanique, CFF Bâtiment, CFF Confection et CFF Gestion à Casablanca ;
- CFF Génie Electrique à Khouribga ;
- CFF Génie Thermique à Salé ;
- CFF Métallurgie à Meknès ;
- CFF Génie Civil à Marrakech.

Tous les CFF ont été domiciliés à Casablanca à partir de 1996 afin de profiter de la proximité avec les principaux pôles industriels et les sièges des associations professionnelles.

Ces CFF avaient pour principales missions la formation des nouveaux recrues et le perfectionnement des formateurs en exercice.

Cependant, en l'absence de moyens objectifs de mesures des compétences, il n'est pas évident de garantir un niveau de prestations répondant aux critères requis. Certaines questions se posaient avec insistance :

- Comment rationaliser le perfectionnement des formateurs et le rendre adapté aux vrais besoins de chaque formateur ;
- Comment développer des perfectionnements répondants aux besoins identifiés par rapport aux programmes de formation à la charge d'un formateur ;
- Comment s'assurer que le formateur est en mesure de transmettre son savoir, savoir faire et savoir être aux apprenants ;
- Comment identifier les ressources capables de prendre en charge le perfectionnement de leurs collègues (formation des formateurs) ;

- Comment identifier les ressources capables d'offrir des prestations au profit des entreprises (formation continue).

C'est en réponse à ces questionnements que le processus "Bilan de Compétences" a vu le jour à l'OFPPT et des cursus de formations individualisées sont établis pour les formateurs sur la base des résultats des bilans de compétences.

III-1-2 Rôle des Bilans de Compétences

C'est ainsi que les premières expérimentations se sont déroulées au début des années 1990. Par la suite les Bilans de Compétences ont été généralisés aux autres secteurs de formation. Une note²³ expliquant et officialisant le processus de bilans de compétences a été adressée à l'ensemble des formateurs de l'Office.

Les principaux points traités par cette note sont :

Le Bilans de compétences sont nécessaires à l'établissement de plans de formation et de perfectionnement des formateurs.

Il représente l'intégration de trois approches complémentaires de la gestion de la carrière professionnelle des formateurs:

1. d'abord, la gestion du plan de développement personnel:

Cette gestion est faite par l'individu lui même. Il doit comprendre le sens des orientations et des décisions institutionnelles concernant sa formation et ce, pour y adhérer et pouvoir se prendre en charge;

2. ensuite, la gestion des compétences:

Avec le développement rapide que connaît la technologie, la formation qualifiante n'est plus limitée à la formation initiale.

Le formateur doit alors être capable d'apprendre tout au long de sa vie active pour maintenir ses compétences à un seuil acceptable;

3. enfin, une vision globale de la formation continue:

Le Bilan de compétences cherche à aider le formateur à prendre conscience de la totalité de ses acquis, qu'ils résultent de sa formation initiale, de sa formation continue ou de l'expérience professionnelle.

Le bilan de compétences permet, ainsi, d'établir un plan de perfectionnement orienté pour permettre au formateur de précéder les changements technologiques en entreprises et de disposer ainsi des compétences nécessaires.

La démarche "bilan de compétences" permet à l'Office de disposer de ressources humaines à même de travailler selon les normes de qualité et, par

²³ Note interne à l'OFPPT adressée à l'ensemble des formateurs de l'Office du 07/11/1997.

conséquent, de formateurs compétents qui constituent un maillon important de la chaîne.

Cette démarche permet par ailleurs de développer la carte des compétences à l'Office qui facilite la localisation des personnes ressources dans les différents lieux de formation.

La réalisation des bilans des compétences permet d'établir, pour chaque formateur, un programme individuel pluriannuel de formation avec des objectifs évaluables.

Par ailleurs, il est à signaler que tout formateur est appelé à passer le bilan de ses compétences au plus tard tous les cinq ans.

Les bilans successifs balayeront un champ de compétences de plus en plus large, à savoir:

- des compétences générales qui portent sur la compréhension des principes technologiques ou scientifiques liées au métier,
- des compétences particulières liées à l'exercice de la fonction,
- des compétences liées aux environnements professionnel et pédagogique.

III-1-3 Différentes étapes du Bilan de Compétences

La démarche bilan de compétences à l'Office est composée des étapes suivantes:

Phase 1 : l'auto-évaluation ou l'auto-positionnement:

Il s'agit d'une grille permettant au formateur d'apprécier ses compétences par rapport aux compétences exigées pour l'exercice du métier;

Phase 2 : l'évaluation technico-pédagogique (QCM, évaluation technologique, évaluation pédagogique ...) et/ou essai professionnel: Il s'agit d'une approche qui permet au formateur de prendre conscience de manière objective de ses points forts et de ses points faibles;

Phase 3 : l'entretien:

permet d'approfondir les points d'ordre technique et pédagogique.

Le formateur doit maîtriser aussi bien le contenu des séances de formation que la manière de le transmettre.

"Celui qui a des idées mais qui ne sait pas comment les exprimer n'est pas plus avancé que celui qui n'en n'a pas".²⁴

On distingue deux types de bilans de compétences : Bilan de compétences techniques et Bilans de compétences génériques.

²⁴ Pericles cité par Pierre Goguelin in « La formation animation une vocation », ESF éditeur, 1991, 67.

III-1-4 Différents types de Bilans de Compétences

A- Bilans de compétences techniques

Se font par rapport à un référentiel technique. La base de ce référentiel est le programme de formation qui regroupe les objectifs de formation ou bien les modules de formation qui sont à la charge du bénéficiaire.

Les bilans de compétences techniques permettent de déceler chez le bénéficiaire les forces et les faiblesses quant à la maîtrise des compétences^(*) techniques liées au programme qu'il dispense. Ils visent essentiellement la mesure de l'adéquation compétences/emploi.

Par exemple, pour un formateur qui dispense la formation pour des stagiaires en « Cuisine », le programme de formation de la filière « Cuisine » sert de base pour l'élaboration du référentiel pour le bilan de compétences techniques.

Les bilans de compétences techniques sont réalisés par une assistance technique ou bien par des formateurs animateurs du Centre de Développement des Compétences concerné.

B- Bilans de compétences génériques :

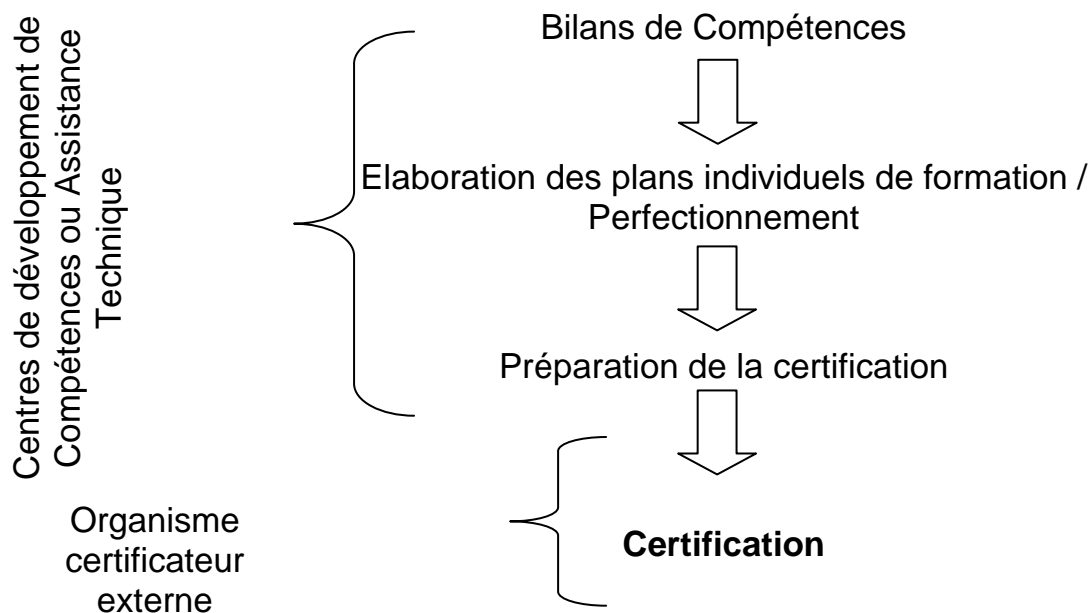
Les bilans de compétences génériques portent sur les compétences professionnelles liées au métier de formateur et qui relèvent de l'ingénierie pédagogique, de la communication et de l'ingénierie de la formation. Ces compétences se positionnent de façon transversale vis-à-vis des compétences techniques et visent un transfert optimal des savoir, savoir-faire et savoir-être vers les stagiaires. Elles permettent au formateur d'accomplir convenablement l'acte de formation (indépendamment du contenu technique).

Les bilans de compétences génériques permettent de déceler la capacité du bénéficiaire à dispenser le contenu d'une formation en respectant la méthodologie adoptée par l'organisme.

A la fin décembre 2004, plus que **85%** des formateurs ont passé le Bilan de Compétences techniques.

La démarche « Bilan de compétences » à l'OFPPPT est à l'origine du processus de certification des compétences des formateurs :

(*) Une compétence correspond à un module de formation, selon l'Approche Par Compétences (démarche adoptée par l'OFPPPT pour l'élaboration et la gestion des programmes de formation).



Processus de certification des compétences à l'OFPPT

La certification est une reconnaissance par l'institution de la compétence attestée par un organisme certificateur externe. C'est une démarche permettant de créer une dynamique de nature à favoriser le professionnalisme, l'autonomie et la responsabilité chez le personnel formateur. « *Il ne s'agit pas seulement de former les collaborateurs mais d'obtenir une reconnaissance en interne (par la satisfaction de l'employé qui a obtenu le certificat) et en externe une reconnaissance aux yeux des partenaires (le certificat est la preuve de la qualité des salariés)* »²⁵.

La certification des compétences permet également à l'institution de repérer ses potentialités, d'améliorer son offre et d'être réactive au marché de la formation professionnelle de plus en plus concurrentiel et exigeant. C. Dejoux précise que : « *La validation ou la certification des compétences met à la disposition de l'entreprise un volant de compétences reconnues et directement opérationnalisables. Elle permet à l'entreprise d'être réactive au marché* »²⁶.

Ainsi, la démarche « Bilan de Compétences » à l'OFPPT est dans la lignée de celle rencontrée en littérature avec comme objectif l'amorce d'un programme de perfectionnement au profit des bénéficiaires. Les étapes préconisées pour les bilans de compétences correspondent à celles pratiquées pour tout bilan de compétences avec l'organisation de tests ou bien d'essais professionnels pour la phase d'investigation.

Le but et les étapes de ce bilan de compétence rejoignent plus la démarche Evaluation des Compétences et des Acquis Professionnelles. En effet, les deux démarches :

²⁵. C. Dejoux, « Les compétences au cœur de l'entreprise », Editions d'Organisation, 2001, p. 127

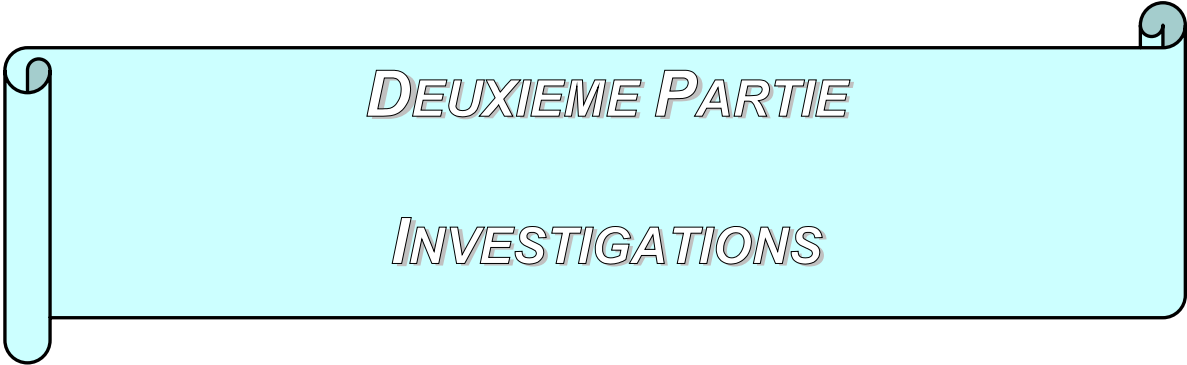
²⁶. Idem.

- ✚ Sont destinées à une population expérimentée ;
- ✚ Se font sur la base d'un programme de formation ;
- ✚ Servent essentiellement à l'élaboration et à l'adaptation d'un parcours de formation au profit du bénéficiaire.

Les bilans de compétences sont animés par les formateurs animateurs du Centre de Développement des Compétences du secteur concerné.

L'Office fait également appel à des bureaux d'études nationaux ou internationaux spécialisés pour réaliser certains bilans de compétences techniques. Les bilans de compétences réalisés au profit de 130 formateurs du secteur Confection en juillet 2001 font partie des bilans organisés par une expertise étrangère.

Les travaux de la présente thèse professionnelle s'intéressent à ces bilans de compétences et le chapitre suivant est consacré à la caractérisation de la population ayant pris part à cette action.



DEUXIEME PARTIE

INVESTIGATIONS

CHAPITRE I

POPULATION CIBLE/ECHANTILLONAGE

I-1 POPULATION CIBLE

Le thème de notre recherche porte sur les bilans de compétences organisés au profit de 130 formateurs de l'OFPPPT du secteur « Confection » en juillet 2001.

Ainsi, avant de nous intéresser à notre population cible, nous allons exposer les raisons du choix de cette population.

En effet, il est animé par les raisons suivantes :

- 1) L'importance du secteur Confection pour l'économie marocaine ;
- 2) L'importance de ce secteur formation dans l'offre de l'OFPPPT ;
- 3) L'intervention d'un cabinet externe pour la réalisation de ces bilans de Compétences ;
- 4) La période suffisante pour évaluer l'impact des BC sur le développement des compétences des formateurs concernés ;
- 5) L'importance du nombre de formateurs qui ont passé ces BC.

I-1-1 Importance du secteur Confection pour l'économie marocaine

Nul ne se doute de l'importance du secteur de la Confection pour l'économie marocaine. Il fait d'ailleurs partie, avec le secteur des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication et celui du Tourisme, des priorités actuelles du gouvernement.

Le secteur de la Confection est le²⁷ :

- ⇒ Premier pourvoyeur d'emploi;
- ⇒ Premier exportateur et pourvoyeur de devises;
- ⇒ Premier investisseur;
- ⇒ Premier créateur d'entreprises.

²⁷. Extrait de la présentation de M. Salah Eddine MEZOUAR (Président de l'Association Marocaine de Industries du Textile Habillement), le 19 mars 2004 à Marrakech.

Malheureusement, ce secteur se trouve dans une situation difficile qui se traduit par une baisse des exportations, essentiellement à cause de :

- ✓ L'abolition des quotas : fin de l'accord multi-fibres;
- ✓ L'émergence des concurrents à moindre coût salarial ;
- ✓ La puissance envahissante de la Chine ;

Ainsi, le Maroc se trouve face à un grand défi qui nécessite une mise à niveau de ses entreprises, une évolution et adaptation des compétences de ses employés et le développement d'un savoir faire orienté vers la co-traitance plutôt que vers la sous-traitance.

L'Office, entant qu'opérateur public de formation se doit d'accompagner ce secteur dans ce passage difficile du fait de sa double mission :

- ✓ Mettre sur le marché une main d'œuvre qualifiée : formation initiale ;
- ✓ Accompagner le développement des compétences des employés : Formation continue.

Pour ce faire, plusieurs actions ont été menées dans ce sens telles que :

- ✓ Création d'un Centre de Développement des Compétences (CDC) ;
- ✓ Restructuration des formations de ce secteur ;
- ✓ Développement des compétences suite à l'exploitation résultats des bilans de compétences.

Ainsi, les bilans de compétences, auxquels nous nous sommes intéressés, sont d'une grande importance pour l'Office et se trouvent à la base des efforts déployés par l'OFPPPT pour soutenir le secteur Confection dans la phase rude qu'il traverse.

I-1-2- Importance de ce secteur parmi les formations de l'OFPPPT

L'Office offre des formations dans plusieurs secteurs de formation. Le secteur Confection est l'un des secteurs les plus importants en ce qui concerne le nombre de formateurs et de stagiaires.

Le tableau suivant donne un aperçu sur l'importance de ce secteur parmi l'offre de formation de l'OFPPPT :

Dispositif	Observations
Effectifs stagiaires : 13300 Nombre établissements: 72 Niveau de formation: 4 Nombre de formateurs : 460	13% de l'effectif global 13 établissements sectoriels TS, T, Q et S Environ 13% du corps formateur de l'Office.

Les filières dispensées à l'Office pour ce secteur sont :

Filières de formation	Niveau
Techniques d'habillement	Technicien Spécialisé
Tissage Ennoblement Bonneterie Technicien de Méthodes en Confection Technicien de Production en Confection Technicien de Modélisme en Confection Technicien de Maintenance en Confection Technicien de Production en Confection	Technicien
Ouvrier Qualifié en Tissage Ouvrier Qualifié en filature Réparation des Machines à Coudre Coupe Industrielle Tapisserie Coupe et Couture O Q en Confection	Qualification
Ouvrier Spécialisé en Coupe et Couture Ouvrier Spécialisé en Confection Ouvrier Spécialisé en Repassage	Spécialisation

Il est à noter qu'il s'agit des filières dispensées actuellement par l'Office et qu'elles sont différentes de celles de 2000-2001, du fait que ce secteur a connu une restructuration et une opération d'optimisation de l'offre de formation lors des deux dernières années (optimisation du parcours de formation, regroupement de filières ...).

I-1-3 Intervention d'un cabinet externe pour la réalisation des BC

La réalisation des bilans de compétences à l'Office est confiée au Centre de Développement des Compétences sectoriel ou bien à une expertise externe.

Dans le cas des bilans réalisés en 2001 pour le secteur Confection, ces derniers ont été confiés à une assistance technique étrangère.

Une équipe d'experts du bureau d'étude a été mobilisée et comprend :

- Un coordonnateur ;
- Des experts techniques en textile ;
- Des experts en Confection ;
- Des experts en informatique.

I-1-4 Période suffisante pour évaluer l'impact des BC sur le développement des compétences des formateurs concernés

Les bilans de compétences ont été réalisés au mois de juillet 2001. L'exploitation des résultats a permis d'élaborer des plans de perfectionnements pluriannuels des formateurs concernés. Une équipe de formateurs animateurs du Centre de Développement des Compétences a pris le relais pour actualiser ces bilans de compétences, réaliser d'autres et opérationnaliser le plan de perfectionnement.

Cette période (après 4 ans) nous semble très suffisante pour mener une étude et évaluer si ces bilans ont permis de dégager les réels besoins en formation de la population concernée ainsi que les axes de consolidation de cette démarche au sein de l'Office.

I-1-5 Importance du nombre de formateurs qui ont passé les tests des BC.

Il s'agit d'une opération très importante qu'a connue l'Office en 2001. Cette opération a touché 130 formateurs.

Dans le paragraphe suivants, nous allons nous intéresser aux caractéristiques de cette population (âge, diplôme, ancienneté, filière dispensée, établissement...). Un échantillonnage sera fait à partir de cette population lors des travaux de terrain.

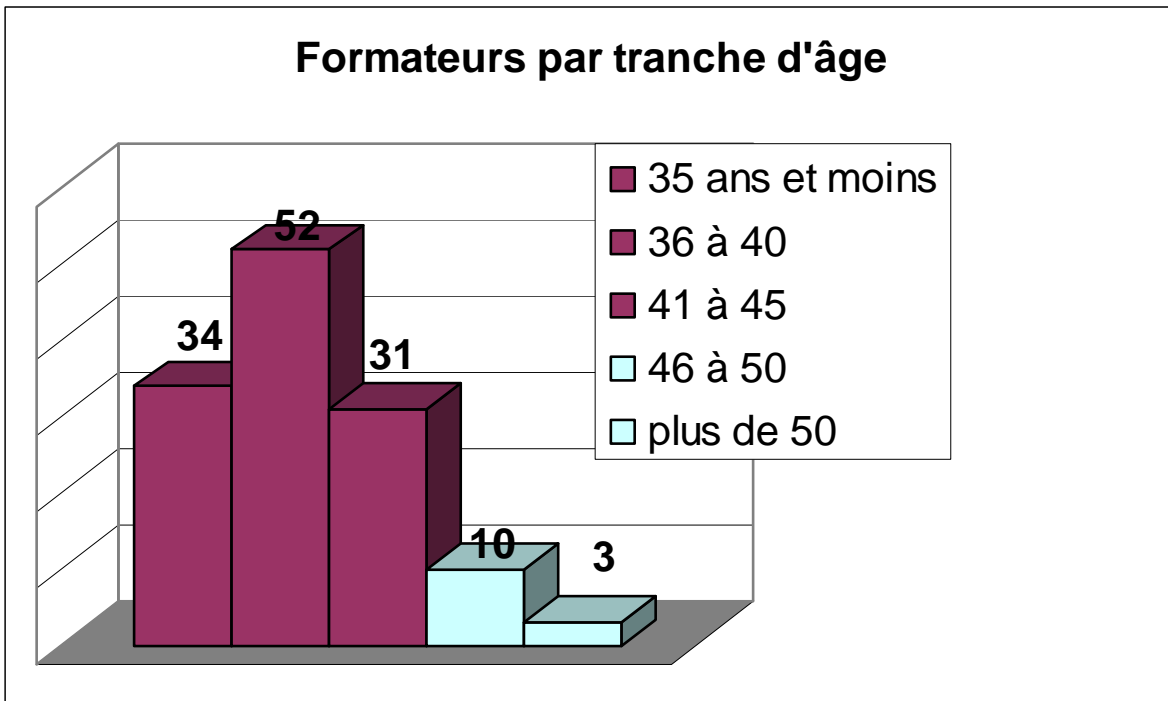
I-2- CARACTERISATION DE LA POPULATION CIBLE

Les bilans de compétences qui se sont déroulés en juillet 2001 dans le secteur Confection ont concerné 130 formateurs (70% hommes et de 30% de femmes). Tous les formateurs ayant passé les BC sont titulaires hormis 7 Coopérants Contractuels.

La participation de ces Coopérants Contractuels aux bilans de compétences avait une portée plus large. Ainsi, en plus de la détermination de leurs éventuels besoins, les organisateurs visaient la détermination de leur potentiel afin de sélectionner ceux qui pourront faire partie du Centre de Développement des Compétences et assurer les perfectionnements de leurs homologues et les travaux d'ingénierie de formation.

I-2-1 Ages de la population cible

L'âge de la population se situe entre 29 et 54 ans avec une majorité entre 33 et 45 ans (84%) comme le montre le graphe suivant :

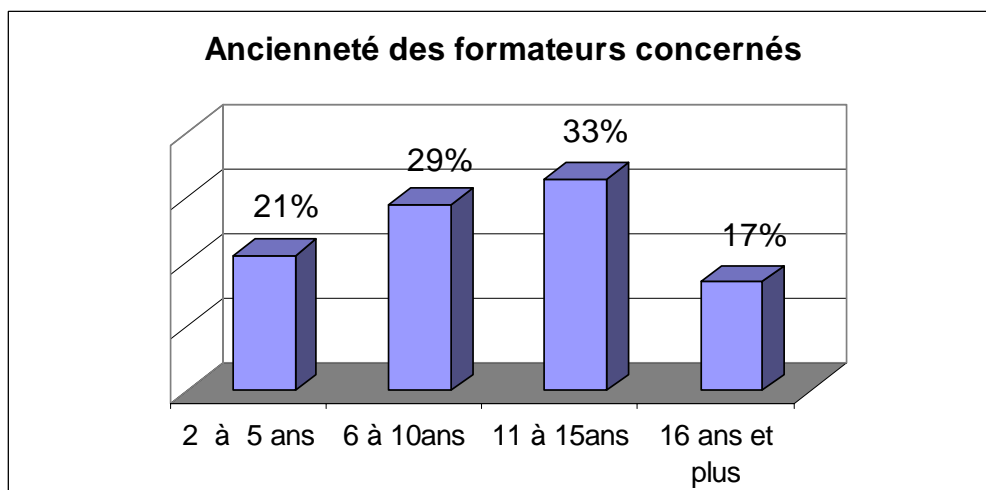


La population de plus de 50 ans (3 personnes dont deux coopérants) a pris part au bilan de compétences essentiellement pour évaluer leur degré de maîtrise de certaines compétences et par conséquent leur capacité à animer des séances de perfectionnement au profit des autres formateurs.

I-2-2- Niveau de formation et ancienneté de la population cible

La population a été choisie de manière à avoir un large éventail en ce qui concerne l'ancienneté et les diplômes des participants.

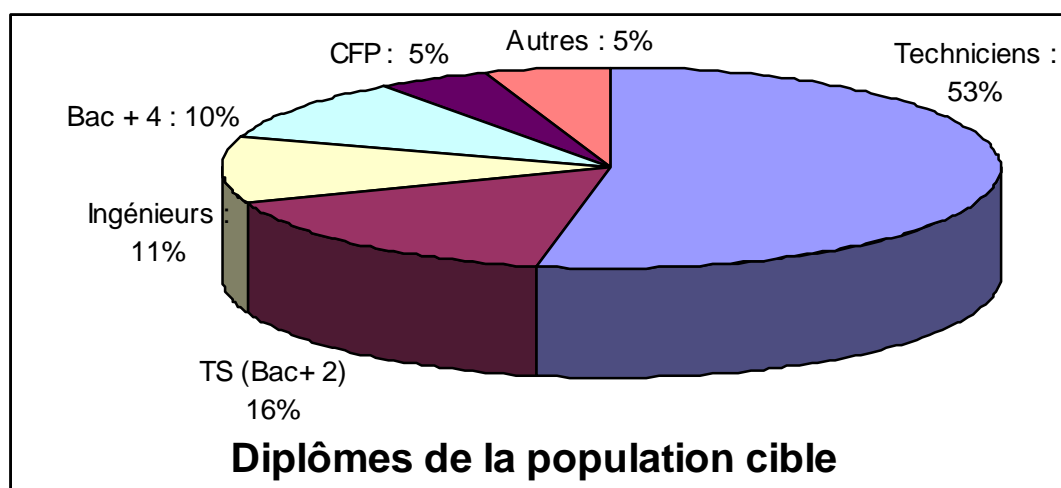
Les participants aux bilans de compétences justifient d'une expérience variable à l'Office allant de 2 à 24 ans. Néanmoins, 96% possèdent une ancienneté entre 4 et 19 ans (seules 3 personnes ont moins de 3 ans d'expérience et 2 personnes plus de 20 ans d'expérience). Les formateurs ayant moins de deux ans d'ancienneté n'ont pas pris part à cette opération probablement à cause du fait qu'ils sont encore en période de stage et non encore titulaires.



Les niveaux de ces formateurs sont très variables avec une majorité de formateurs ayant un niveau de Technicien :

Diplôme	Technicien	TS (Bac + 2)	Ingénieur	Bac+4	CFP	Autres
Nombre de formateurs	69	21	14	13	7	6
%	53%	16%	11%	10%	5%	5%

Les formateurs ayant un niveau technicien représentent plus que la moitié de la population concernée.



I-2-3 Répartition géographique et par filière de formation de la population cible

Les formateurs cibles étaient choisis pour les différentes filières dispensées en 2000-2001

Filière	Niveau	Nbre de formateurs
Technique d'Habillement	TS	4
Technique de production en Confection option Gestion de la Qualité	T	6
Technique de production en Confection option : Responsable de Coupe	T	3
Technique de production en Confection option : Responsable Atelier	T	4
Technicien de Maintenance de Confection	T	5
Technicien de Méthodes en Confection	T	8
Technicien de Production en Confection	T	18
Technicien en Bonneterie	T	7
Technicien en Filature	T	5
Technicien en Tissage	T	7
Technicien Modéliste	T	8
Techniques d'Habillement	T	8
O. Q. en Entretien du Matériel de Confection	Q	1
Coupe Industrielle en Confection	Q	1
O. Q. en Filature	Q	2
O. Q. en Tissage	Q	2
Réparation des Machines à Coudre	Q	8
Confection Chaîne et Trame	S	2
Coupe et Couture	S	3
O. S. Confection	S	24
Piquage Chaîne Trame en Confection	S	1
Repassage	S	2
Réparation des Machines à Coudre	S	1

O. Q. : Ouvrier Qualifié ;
O. S. Ouvrier Spécialisé.

Enfin, bien que la majorité des formateurs provient de la région du Grand Casablanca (environ 55%), des formateurs d'autres régions ont participé à ces bilans de compétences à savoir :

- Nord Ouest I : Région de Rabat
- Nord Ouest II : Région de Tanger
- Centre Sud : Meknès.
- Centre Nord : Région de Fès

Tous les établissements sectoriels étaient représentés dans ce bilan de compétences.

I-3- ECHANTILLONAGE

Le nombre de formateurs qui ont passé les bilans de compétences est de 130. Il est très difficile de s'adresser à l'ensemble de la population surtout quand il s'agit d'entretien. Ainsi un échantillon de 20 personnes a été sélectionné en se basant sur deux principaux critères :

- 1- Couverture de l'ensemble des filières de formation ;
- 2- Prise en considération aussi bien des formateurs qui ont été maintenus dans leurs fonctions de formateurs ainsi que des formateurs qui ont été désignés formateurs animateurs suite à l'exploitation de ces bilans de compétences.

Les 20 formateurs retenus pour faire partie de notre échantillon couvrent l'ensemble des filières de formation.

Le tableau suivant regroupe les filières de formation en 2000-2001, le nombre de formateurs total ainsi que le nombre de formateurs faisant partie de notre échantillon.

Filières de formation*	Nombre de formateurs ayant participé au BC	Nombre de formateurs de l'échantillon
Technique d'habillement (TS) ;	4	1
Technique de production en Confection option Gestion de la Qualité ;	6	1
Coupe : Technique de production en Confection option : Responsable de Coupe/ Coupe Industrielle en Confection	4	1
Technique de production en Confection option : Responsable Atelier	4	1
Maintenance : Technicien de Maintenance de Confection/ O. Q. en Entretien du Matériel de Confection/ Réparation des Machines à Coudre	15	2
Technicien de Méthodes en Confection	8	1
Technicien de Production en Confection	18	2
Technicien en Bonneterie	7	1
Technicien en Filature	5	1
Technicien en Tissage	7	1
Technicien Modéliste	8	1
Techniques d'Habillement	8	1
Ouvrier Qualifié en Filature	2	1
Ouvrier Qualifié en Tissage	2	1
Confection : Chaîne et Trame/Maille/ Coupe et Couture	30	3
Repassage	2	1
	130	20

* Lors de l'organisation des bilans de compétences, les organisateurs ont procédé au regroupement des filières qui s'apparentent (filières demandant des connaissances et habilités communes).

CHAPITRE II

ENTRETIENS AVEC LES FORMATEURS
CONCERNES PAR LES BILANS DE COMPETENCES

Afin de chercher les éléments de réponse à notre problématique à savoir :

« LES BILANS DE COMPETENCES TECHNIQUES REALISES AU PROFIT DES FORMATEURS DU SECTEUR CONFECTION EN JUILLET 2001, ONT-ILS PERMIS D'ARRETER LES REELS BESOINS EN FORMATION DES PERSONNES CONCERNEES ET QUELS SONT LES AXES D'AMELIORATION DE CETTE PRATIQUE A L'OFFICE ? ».

Nous avons mené des investigations auprès d'un échantillon de formateurs ayant pris part à cette opération.

Dans un premier temps, nous avons élaboré un questionnaire destiné à l'ensemble de notre population cible. Après son expérimentation auprès d'un échantillon restreint de formateurs (6 personnes), cette voie a été abandonnée du fait que notre questionnaire renfermait plusieurs questions ouvertes (incontournables) qui rendaient son exploitation difficile.

Par la suite, un guide d'entretien semi directif a été élaboré et administré à notre échantillon.

Ce guide d'entretien²⁸, comprend 4 axes :

- Axe 1 :** Déroulement du bilan de compétences ;
- Axe 2 :** Réaction du formateur face au bilan de compétences ;
- Axe 3 :** Résultats du bilan de compétences ;
- Axe 4 :** Axes d'améliorations.

²⁸ Voir guide d'entretien avec la population cible en annexe.

II-1 : STRUCTURE DU GUIDE D'ENTRETIEN AVEC LES FORMATEURS

II-1-1 Axe 1 : Déroulement du bilan de compétences

Cet axe vise à vérifier auprès de notre échantillon le déroulement des étapes du bilan de compétences. Il a pour objectif également, d'apprécier la sensibilisation concernant l'importance de cette opération ses retombées.

Cet volet, nous permet aussi d'estimer la pertinence et la cohérence, selon les interviewés, entre les tests et le contenu des programmes de formation.

Effectivement, cet axe est très important car il a, sans aucun doute, un impact sur les résultats du Bilan de Compétences et par la suite sur la détermination des besoins en formation et l'élaboration des plans de formation.

II-1-2 Axe 2 : Réaction du formateur face au bilan de compétences

Cet axe a été intégré à notre guide suite à nos investigations préliminaires. En effet, l'adhésion du formateur au bilan est primordiale. Autrement les résultats du bilan ne refléteront certainement pas les réels besoins en formation du participant.

En plus, notre recherche bibliographique a prouvé l'importance de l'engagement du bénéficiaire dans tout processus de bilan de compétences.

II-1-3 Axe 3 : Résultats du bilan de compétences

Ce point représente le cœur de notre recherche. Il permet d'évaluer si les résultats, quand ils sont communiqués, reflètent la perception qu'ont les formateurs de leurs compétences et par conséquent leurs réels besoins en formation.

Dans le cas où l'interviewé n'a pas pris connaissance de ses résultats, notre intérêt s'est porté sur les perfectionnements proposés.

Une comparaison est faite par rapport aux pratiques rencontrées en littérature qui stipulent que l'intéressé prend connaissance de ses résultats, dans la phase de conclusion.

II-1-4 Axe 4 : Axes d'améliorations.

Ce dernier point de notre guide doit nous aider à proposer des recommandations pour améliorer et pérenniser cette pratique au sein de l'OFPPT.

II-2-: Synthèse et analyse des entretiens réalisés avec l'échantillon de formateurs

Axe 1 : Déroulement du bilan de compétences :

1^{er} point : Information/sensibilisation

L'ensemble des personnes rencontrées a déclaré qu'il n'y avait pas de campagne d'information/sensibilisation avant le démarrage, pour expliquer l'intérêt et le rôle des bilans de compétences pour les formateurs et pour l'institution. « *On m'a dit tu vas passer le Bilan de Compétences et c'est tout* » a déclaré une personne interrogée. Deux personnes ont avancé que des explications sur l'objectif de ce bilan ont été données juste avant le démarrage des premiers tests suite à l'insistance des participants et pourtant « *ça restait un peu flou* » réplique l'une des deux personnes.

Néanmoins, la majorité a affirmé avoir auparavant une idée plus au moins claire sur l'objectif d'un bilan de compétences pour y avoir participé dans d'autres organismes ou bien grâce à des efforts personnels. Le lien entre le Bilan de Compétences et les besoins en formation ou encore l'élaboration d'un plan de perfectionnement est généralement cité comme but du bilan de compétences. Pourtant, selon certains participants, plusieurs rumeurs ont accompagné cette opération et avançaient d'autres objectifs pour le bilan de compétences telles que :

- Les gratifications annuelles (primes de rendement) seront données sur la base des résultats de ces bilans ;
- Les bilans donneront lieu à des perfectionnements à l'étranger ;
- Des mutations et réaffectations découleront de ces bilans.

2^{ème} point : Etapes du bilan de compétences

L'ensemble des formateurs de notre échantillon a affirmé que ces bilans se sont limités à des tests théoriques et pratiques sans auto positionnement ni entretiens individuels comme le préconise aussi bien la démarche pré-établie par l'Office que celle rencontrée en bibliographie.

L'un des formateurs a déclaré : « *Pour moi, il a fallu se limiter uniquement aux entretiens, absents par ailleurs lors de ces bilans de compétences, au lieu d'aller vers des tests longs et coûteux. Les formateurs sont conscients de leurs besoins, il suffit de leur faire confiance* ».

Il s'agit là d'un non respect de la démarche rencontrée aussi bien en littérature que dans les documents officiels de l'Office. Il est intéressant de le re-signaler que ces bilans de compétences ont été organisés par un cabinet étranger suite à un appel d'offre lancé dans ce sens par l'Office.

3^{ème} point : Pertinence des tests

Sur ce point, les avis étaient partagés selon les personnes rencontrées et selon le type de test (théorique ou pratique). Il est à noter que chaque participant a passé des tests différents en relation avec la filière qu'il enseigne.

Tests théoriques :

L'ensemble des participants a passé des tests théoriques. En majorité, les tests théoriques ont été jugés en corrélation avec le programme de formation dispensé et intègrent une vision plus large : vision sectorielle.

Les personnes interviewées ont estimé que ces tests répondaient aux exigences du programme de formation (70 à 80%).

Néanmoins quelques remarques ont été émises concernant ces tests et méritent d'être mentionnées :

- Eviter les questions à choix multiples qui ne donnent pas une idée claire quant à la maîtrise ou non de la partie traitée ;
- Revoir la formulation de certaines questions et l'adapter au lexique utilisé au Maroc.

Tests pratiques :

Contrairement aux tests théoriques, la partie pratique n'a pas été organisée pour 2 sur les 16 filières concernées, essentiellement à cause du manque de matériel et notamment pour le sous secteur Textile. L'adéquation entre le programme de formation et les travaux pratiques demandés est variable d'une spécialité à une autre.

Ainsi, bien que les participants aient émis certaines réserves sur l'adéquation entre les tests et le résultat escompté par le BC à savoir la détermination du degré de maîtrise des différentes compétences²⁹ du programme de formation, les tests ont été jugés satisfaisants.

Nous reproduisons textuellement quelques réactions concernant ces tests pratiques :

- « *Les tests étaient adaptés* » ;
- « *Ils visaient un haut niveau des formateurs et une polyvalence sectorielle* » ;
- « *Les questions reflétaient la réalité de l'exercice du métier* ».
- *Les tests étaient valables mais handicapés par le manque de matériel surtout pour les filières « Textile ».*
- « *J'étais mécontente car le fond du problème n'a pas été atteint* »
- « *Il n'y a pas eu de pratique et pourtant certains formateurs ne font que la pratique* ».

²⁹ Une compétence correspond à un module de formation pour les programmes élaborés selon l'Approche Par Compétences (voir lexique).

Ainsi, nous pouvons conclure que selon les formateurs interrogés :

- ☉ les tests théoriques étaient en bonne corrélation avec les exigences techniques ;
- ☉ Les tests pratiques, malgré la divergence des avis, étaient satisfaisants.

Ces conclusions ont été confirmées par les formateurs animateurs qui ont déclaré qu'ils ont ajusté par la suite ces tests. Ces derniers continuent de servir comme base pour l'élaboration des bilans de compétences pour les autres formateurs et servent également lors des recrutements.

Axe 2 : Réaction du formateur face au bilan de compétences :

Adhésion du formateur au bilan de compétences.

A la question « Avez-vous adhéré à ce bilan de compétences ? 18 formateurs (90%) ont répondu - « *Avoir joué le jeu* ».

Cette adhésion était motivée par différentes raisons : personnelles pour mieux se situer et connaître les éventuelles lacunes ou bien par honnêteté et parce que le bilan a été demandé et voulu par l'institution.

Deux personnes ont déclaré qu'elles ont « faussé volontairement » les réponses.

Pour le premier formateur « *Les questions étaient faisables mais je voulais bénéficier d'un perfectionnement à l'étranger* » ;

Pour le deuxième « *J'avais peur qu'on me demande de changer de fonction et je ne suis pas prêt pour cela* ».

De telles réactions sont, à notre avis, prévisibles en absence d'une campagne d'information. En plus, l'entretien individuel en début du processus n'a pas été organisé pour obtenir l'engagement de l'intéressé dans la démarche.

Axe 3 : Résultats du bilan de compétences :

1^{er} point : Feed-back quant aux résultats du bilan de compétences

Seules les personnes désignées formateurs animateurs ont été rassurées sur leur maîtrise des compétences du programme de formation. Ceci leur a permis de rejoindre le Centre de Développement des Compétences pour prendre en charge les travaux d'ingénierie de formation et l'animation d'actions de formation au profit des autres formateurs.

Les autres formateurs n'ont pas eu de feed-back et n'ont pas eu accès aux résultats des bilans compétences. Il y a eu uniquement « des échos informels » comme l'ont souligné des personnes rencontrées.

2^{ème} point : Commentaire sur les résultats

Il est évident que les formateurs qui n'ont eu aucun retour d'informations sur leur bilan n'ont pas pu commenter leurs résultats. Par contre, les formateurs qui ont pris connaissance de leurs résultats, ont jugé ces derniers étaient « satisfaisants » et répondaient à leurs attentes (besoin en formations).

3^{ème} point : Attentes par rapport au bilan de compétences

Les personnes rencontrées ont considéré le bilan de compétences comme une bonne occasion pour bien se positionner et connaître aussi bien leurs points forts que les éventuelles lacunes à combler.

Elles ont été unanimes sur le fait qu'il faut restituer les résultats aux participants. « *Il fallait discuter avec moi les résultats et ça aurait été l'occasion de revenir même sur les questions posées* » précise un interviewé.

Donc, pour ce groupe de formateurs, il est nécessaire de restituer les résultats. D'ailleurs, un formateur interrogé a bien résumé les attentes en disant « *Restituer les résultats aux participants est la suite logique d'un bilan de compétences* ».

La majorité des formateurs n'ont pas eu accès aux résultats des bilans. Cependant, ils ont été jugés satisfaisants par ceux qui ont en pris connaissance. Il s'agit d'un point qui donne une crédibilité à ces bilans. Dans toute démarche bilans de compétences, les résultats sont restitués et discutés avec les participants afin d'obtenir une adhésion aux actions de perfectionnement qui suivront.

Afin de vérifier la pertinence des résultats, des questions ont été posées sur les perfectionnements qui ont suivi et qui découlent selon les organisateurs de l'exploitation de ces bilans.

4^{ème} point : Perfectionnement

La majorité des formateurs se sont vu proposer des perfectionnements. ***Tous les thèmes proposés ont été jugé pertinents et répondent à un réel besoin des personnes interviewées : nous sommes en face d'une première réponse à notre problématique.***

Ainsi, malgré les différents manquements, signalés dans les paragraphes précédents, les formateurs rencontrés ont jugé les perfectionnements répondant à leurs vrais besoins.

Un autre point très important a été évoqué par certains formateurs (6 personnes). Il s'agit de besoins n'ont pas été mis en relief par le bilan de compétences.

Autrement, le BC a permis de révéler uniquement certains de leurs besoins.

En effet, un autre élément très significatif vient éclaircir notre problématique : **il y a d'autres besoins en formation chez les formateurs qui n'ont pas été décelés par les bilans de compétences.**

Axe 4 : Axes d'améliorations :

La nature des questions posées ainsi que la diversité des personnes rencontrées (formateurs, formateurs animateurs, diverses spécialités ...) ont donné lieu à une multitude de réactions.

L'organisation de ces bilans de compétences a été jugée comme premier point positif et comme un acquis. Il est souhaitable de renouveler ces bilans assez fréquemment (périodicité de 4 à 5 ans).

Parmi les points forts alloués à cette expérience :

- La conception des bilans de compétences et surtout la partie théorique ;
- La vision large et sectorielle suivie et recherchée par ces bilans ;
- La détermination des thèmes de perfectionnements et l'élaboration des plans de perfectionnements individuels.

Les formateurs animateurs ajoutent que les batteries (tests) servent actuellement de base pour la conception des bilans pour les autres formateurs et pour les recrutements.

Les points d'améliorations qui ont fait l'unanimité des personnes interviewées et qui ont été jugés comme déterminants pour la réussite du processus sont :

- 1) Organiser une campagne d'information/sensibilisation avant le démarrage de cette action pour expliquer le rôle du bilan de compétences et mettre à l'aise les formateurs.
- 2) Restituer et discuter avec chaque participant ses résultats au cours d'entretiens individuels.

D'autres points plutôt techniques ont été soulevés tels que :

- Insister sur les tests pratiques en donnant plus d'importance aux machines et matières utilisées dans l'entreprise marocaine sans se limiter aux équipements existants dans les centres de formation ;
- Confier la conception des tests techniques aux spécialistes du métier ;
- Adapter le langage des tests au vocabulaire utilisé dans le milieu de travail marocain ;
- Organiser les bilans de compétences par groupes restreints.

II-3: Conclusions des entretiens réalisés avec l'échantillon de formateurs

En guise de conclusion à ce travail d'investigation auprès de l'échantillon de formateurs, nous pouvons avancer que :

- I- L'absence d'une campagne d'information avant le démarrage des bilans de compétences : cette absence a donné lieu à plusieurs rumeurs qui ont eu un impact négatif sur l'implication et l'adhésion de certains formateurs à ce processus.
- II- Les étapes du déroulement d'un bilan de compétences selon la littérature et selon la démarche préconisée par l'Office n'ont pas été respectées : absence d'entretiens individuels, d'auto positionnement et de restitution des résultats.
- III- Les tests théoriques ont été organisés pour l'ensemble des participants : Ces tests ont été jugés adéquats malgré quelques remarques sur la formulation et le type de questions ;
- IV- Les tests pratiques n'ont pas été administrés à toutes les filières. Ces tests ont été moins pertinents que les théoriques mais jugés valables. Pour être plus pertinents les tests doivent s'approcher le plus possible de la réalité du métier du formateur et non pas conçu en fonction du matériel existant ;
- V- Les bilans de compétences ont permis de mettre en place des perfectionnements appropriés qui sont un vrai besoin selon les personnes interviewées qui ont pris part à des séances de perfectionnement. Mais d'autres besoins n'ont pas été révélés par ces BC.

Les principales recommandations déduites à l'issue des entretiens avec cette première population concernent :

- L'importance de la campagne d'information ;
- La nécessité de respecter le processus « Bilan de Compétences » tel qu'il est rencontré en littérature et tel qu'il est préconisé à l'OFPPT essentiellement pour l'organisation des entretiens individuels et la restitution des résultats.

CHAPITRE III

ENTRETIENS AVEC LES RESOPNSABLES AYANT SUIVI LES BILANS DE COMPETENCESCOCNERNES

Afin d'approfondir notre recherche et vérifier les éléments recueillis auprès de notre échantillon, des entretiens ouverts ont été organisés auprès des 2 principaux responsables qui ont suivi l'opération de bilans de compétences de juillet 2001 organisée par une expertise étrangère au profit de 130 formateurs du secteur Textile Habillement.

Nous avons opté pour les entretiens ouverts avec cette population pour les raisons suivantes :

- ➔ Le nombre restreint des personnes concernées par ces entretiens ;
- ➔ La richesse des enseignements qu'on peut tirer d'un entretien ouvert ;
- ➔ L'instauration d'un dialogue permettant de vérifier les principales conclusions des entretiens avec les formateurs ;

Les axes de ce guide d'entretien ³⁰ sont les mêmes que ceux du guide suivi avec les formateurs à savoir :

Ces axes sont :

- Axe 1** : Déroulement du bilan de compétences ;
- Axe 2** : Réaction du formateur face au bilan de compétences ;
- Axe 3** : Résultats du bilan de compétences ;
- Axe 4** : Axes d'améliorations.

Les questions ont été volontairement légèrement modifiées pour avoir des réponses plus larges.

III-1 SYNTHÈSE ET ANALYSE DES ENTRETIENS AVEC LES RESPONSABLES

Axe 1 : Déroulement du Bilan de Compétences :

Les 2 personnes rencontrées ont confirmé les informations recueillies auprès des formateurs sur l'absence ou bien la timidité de la campagne d'information.

³⁰ Voir guide d'entretien avec les responsables du suivi de l'opération en annexe.

« Nous avons tout simplement répondu à des questionnements de la part de certains formateurs le jour des tests et il n'y a pas eu de campagne d'information proprement dite » a expliqué l'une des deux personnes.

Pourtant, les personnes rencontrées jugent primordial de sensibiliser les formateurs sur l'importance des bilans de compétences. Cette opération devait être menée par le bureau d'étude qui a organisé ces BC. « Les formateurs devaient être conscients que les BC visent le développement de leurs compétences personnelles pour qu'ils puissent y adhérer » concluent les deux responsables interviewés.

Concernant les étapes du BC, les personnes interrogées ont confirmé que les bilans se sont déroulés uniquement sous forme de tests théoriques et pratiques. Selon eux, il s'agit d'un choix du bureau d'étude qui s'est chargé de l'opération pour gagner le temps et pour éviter la lourdeur de l'organisation de 130 entretiens individuels. Les tests aussi bien théoriques que pratiques ont été réalisés par l'assistance technique sur la base des programmes de formation et suite à des consultations de certaines sociétés du domaine pour voir essentiellement les évolutions du secteur.

Concernant la pertinence des tests, les déclarations des deux personnes s'accordent avec celles des formateurs.

Tests théoriques :

Les deux personnes interrogées, qui sont par ailleurs des experts dans le domaine de la Confection, ont avancé la validité des tests théoriques à 80% au même titre que les formateurs. Ces tests sont à la base des bilans de compétences organisés actuellement dans ce secteur.

Néanmoins, quelques remarques ont été soulevées telles que :

- Les tests théoriques étaient plus larges et traitaient l'ensemble du programme de formation alors que l'Office s'est engagé par la suite dans une démarche de spécialisation des formateurs par compétence ;
- Il fallait expérimenter les tests sur un groupe pour s'assurer de la compréhension des participants surtout que certaines questions comportaient un lexique non utilisé au Maroc.

Tests pratiques :

Les tests pratiques ont été jugés « valables » et « acceptables » par les deux personnes. Le problème résidait plutôt dans l'administration de ces tests.

Vu le nombre de formateurs, les organisateurs se sont contentés de vérifier "le produit" des travaux réalisés par les formateurs et non le processus aussi important. « C'est le processus qui fait la différence entre le geste artisanal et le geste industriel ».

Le manque de matériel a limité l'organisation des tests pratiques essentiellement dans le sous secteur « Textile ».

Les principales remarques des deux personnes peuvent être résumées de la sorte :

- Les tests étaient plus techniques que pédagogiques ;
- Les tests étaient élaborés sur la base des équipements existants ;
- L'organisation simultanée des tests pour un groupe de formateur, ne permet pas de voir la façon d'agir de chacun.

Axe 2 : Réaction du formateur face au bilan de compétences ;

En l'absence d'une campagne d'information qui clarifie le rôle du BC et qui cherche l'adhésion des participants à la démarche, il est évident que certains formateurs n'ont pas adhéré.

Les rumeurs qui ont accompagné ces BC, ont certainement faussé les résultats de certains formateurs qui ont :

- Cherché à « réussir le BC » : Il s'agit des contractuels qui voyaient les BC comme moyen de renouveler leurs contrats;
- Caché leurs réelles compétences pour bénéficier éventuellement des perfectionnements à l'étranger ou bien de peur de changer de situation professionnelle.

Mais cette dernière catégorie est minoritaire et des tests ont été réalisés, à l'occasion des perfectionnements, et ils ont abouti aux mêmes résultats que les BC.

Axe 3 : Résultats des bilans de compétences ;

La majorité des formateurs n'a pas pris connaissance de ses résultats. Hormis les formateurs animateurs qui ont eu accès aux résultats de l'ensemble des formateurs et ceux qui ont eu informellement des échos de leurs résultats. Les résultats ont été transmis aux formateurs ainsi qu'à leur managers très tardivement.

La rupture entre la fin des travaux du bureau d'études et le relais pris par le Centre de Développement des compétences est la principale cause de la non communication des résultats aux formateurs.

Selon les deux personnes rencontrées, les plans individuels arrêtés à partir de ces bilans de compétences, correspondent à un réel besoin en formation des personnes concernées.

« Les tests d'entrée et de sortie organisés avant et après chaque perfectionnement aussi bien par l'Office que par des organismes externes dont une école supérieure de formation ont validé à 100% la concordance entre les besoins réels des personnes concernés et ceux arrêtés par ces BC »

Cette double confirmation, est un élément de contrôle très efficace pour vérifier que les thèmes décelés à partir des BC correspondent à un réel besoin.

Toutefois, ces perfectionnements quoique pertinents, ne répondent pas à tous les besoins des personnes concernées.

Cette remarque est prévisible et trouve son origine essentiellement dans les limites enregistrées par les tests techniques par manque de matériel.

Axe 4 : Axes d'amélioration

Cette expérience a été jugée très bénéfique, d'autant plus qu'il s'agit des premiers bilans organisés dans le secteur Confection/Textile. Les points les plus intéressants de cette expérience sont :

- *« Ces bilans permettent d'inscrire la formation dans une dynamique d'amélioration continue » ;*
- *« Les managers des établissements disposent d'un outil fiable pour entamer un processus de gestion des compétences et ont une vision plus claire des compétences dont ils disposent dans le secteur Confection Textile ».*

Par contre les limites de cette pratique au sein de l'Office résident selon un intervenant dans *« la difficulté d'inscrire les BC dans une démarche d'intéressement et relier les résultats du BC à une évolution de carrière »*.

Selon ces dernières personnes, plusieurs enseignements ont été tirés de cette expérience. Vu la richesse des déclarations, nous reprenons certaines fidèlement :

- *Inscrire la démarche BC à l'Office dans un plan de carrière ;*
- *Généraliser la démarche BC à l'ensemble des autres fonctions (directeur, surveillant ...) ;*
- *Insister sur les campagnes d'informations et expliquer au participant l'importance de ces bilans afin d'avoir son adhésion ;*
- *Opérationnaliser les plans de formation et assurer un suivi pour donner une crédibilité à ces bilans ;*
- *Organiser des entretiens avec les participants et communiquer les résultats ;*
- *Eviter la rupture entre l'organe qui organise le BC et l'entité qui fait le suivi en l'impliquant par exemple dès le début dans les différentes phases du projet ;*
- *Etablir les BC sur la base du profil formateur et non pas sur le programme de formation et uniquement avec le matériel existant.*

III-2: CONCLUSIONS DES ENTRETIENS AVEC LES RESPONSABLES

En conclusion aux entretiens avec les deux responsables on peut avancer que la majorité des avis des formateurs et ceux des responsables convergent. Un seul point, non évoqué par les formateurs a émergé à savoir : les contraintes dues à l'intervention d'un cabinet étranger.

Bien que les tests élaborés, ont été selon les deux personnes adaptés aux attentes et continuent de servir actuellement et surtout les tests théoriques, une rupture a été enregistrée dans le processus. La non communication des résultats aux participants est due à la fin de la mission de l'assistance technique. Le Centre de Développement des Compétences a repris la suite pour opérationnaliser les plans de perfectionnements et communiquer tardivement les résultats.

A notre avis, l'implication d'organismes externes pour la réalisation de telles interventions est souhaitable dans les domaines où l'Office n'a pas développé d'expertise. Néanmoins, l'implication du Centre de Développement de Compétences concerné dans toutes les étapes est nécessaire pour qu'il puisse s'approprier les résultats.

Ces derniers entretiens ont montré :

1) L'importance de la campagne d'information et de la restitution des résultats restent les préoccupations prédominantes des deux catégories.

Ce point est en concordance avec notre première hypothèse à savoir : ***Le manque d'information à l'Office avant et après l'administration des bilans de compétences a un impact négatif sur cette pratique.***

En effet, le manque d'information a donné lieu à des rumeurs qui ont sans aucun doute influencé la réaction de certains formateurs face à ces bilans. Il est important de rendre la personne responsable de son bilan en lui montrant l'apport de ces bilans aussi bien pour le participant lui-même que pour l'institution.

2) La nécessité de restituer les résultats aux formateurs

La restitution des résultats a été faite tardivement par le Centre de Développement des Compétences. **Cette restitution s'est faite sans impliquer les concernés.**

A notre sens, l'implication des personnes concernées en leur exposant les résultats et en construisant avec eux les plans de formations est le seul garant de l'appropriation par les intéressés des résultats.

En plus, c'est une opportunité pour valider et apporter les ajustements nécessaires avant l'opérationnalisation du plan de formation.

Cette implication du formateur dans la construction de son plan de formation permet également de détecter et prendre en considération les besoins non décelés par le BC.

3) **Les plans de perfectionnement élaborés suite à l'exploitation des bilans répondent à un réel besoin.** Ce point a été évoqué par les formateurs en se basant sur les perceptions qu'ils ont de leurs compétences et vérifié par des moyens objectifs qui sont les tests d'entrée et de sortie à l'occasion des perfectionnements.

Par contre, **d'autres besoins réels n'ont pas été décelés** et les limites des tests pratiques ainsi que l'absence d'entretien et d'implication des formateurs dans la conception des plans de formation sont les principales causes.

En ce qui concerne les recommandations des deux responsables, les éléments qui se distinguent de ceux évoqués par les formateurs sont :

- 🚦 Lien entre les BC à l'Office et le plan de carrières ;
- 🚦 Généralisation de la démarche BC à l'ensemble des autres fonctions (directeur, surveillant ...) ;
- 🚦 Opérationnalisation les plans de formation et suivi pour donner une crédibilité à ces bilans ;
- 🚦 Continuité entre l'organe qui organise le BC et l'entité qui fait le suivi en l'impliquant par exemple dès le début dans les différentes phases du projet.

Le lien entre les BC et les plans de carrières est très important et nécessite des travaux plus poussés qui sortent du cadre de cette thèse.

Cependant, à notre avis, il faut faire une distinction entre les bilans organisés par la structure technique de l'Office visant essentiellement le développement des compétences des formateurs et les démarches entreprises par la Direction des Ressources Humaines. Ces dernières prennent en considération plusieurs facteurs qui dépassent la maîtrise des compétences techniques liées à une situation de travail. D'autres éléments interviennent dans un plan de carrière tels que les compétences personnelles, la motivation, les besoins actuels et futurs de l'institution...



CONCLUSIONS/RECOMMENDATIONS

Cette partie est consacrée essentiellement à donner les éléments de réponse à notre problématique, vérifier nos deux hypothèses et avancer des recommandations pour améliorer cette pratique à l'Office.

A- ELEMENTS DE REPONSE A LA PROBLEMATIQUE DE LA THESE

Ainsi, à l'égard des investigations menées auprès des formateurs et des responsables qui ont suivi le déroulement de l'opération bilans de compétences et suite à notre recherche bibliographique et l'exploitation des documents internes à l'Office, nous pouvons conclure ce qui suit :

LES BILANS DE COMPETENCES TECHNIQUES REALISES AUPRES DES FORMATEURS DU SECTEUR CONFECTION EN JUILLET 2001, ONT PERMIS D'ARRETER **DES** BESOINS REELS EN FORMATION DES PERSONNES CONCERNEES »

Cette conclusion se base sur deux points :

a- Eléments subjectifs:

Les formateurs rencontrés ont jugé que les perfectionnements qui leur ont été proposés à l'issue des bilans de compétences répondent à un réel besoin en formation.

De même, les personnes qui ont eu accès à leurs résultats ont jugé ces résultats satisfaisants et les besoins mis en évidence sont réels.

Il s'agit dans les deux cas de déclarations subjectives basées sur les perceptions qu'ont les formateurs de leurs compétences.

b- Eléments objectifs:

Les tests d'entrée et de sortie organisés aussi bien par l'Office que par d'autres organismes externes à l'occasion des perfectionnements techniques ont confirmé la pertinence des thèmes proposés et par suite la pertinence des besoins en formation décelés par le bilan de compétences.

Par contre, des demandes spontanées de formation émanant des formateurs eux-mêmes prouvent qu'il y a d'autres besoins non révélés par les bilans de compétences.

Ce décalage peut être expliqué par deux points :

- ✓ Les limites enregistrées lors des tests pratiques essentiellement à cause du manque de matériel. Cet élément a constitué un obstacle pour la vérification du degré d'acquisition de certaines compétences ;
- ✓ La non implication des formateurs dans la conception de leurs plans de perfectionnement. Des besoins non décelés auraient pu être révélés par les intéressés au cours des entretiens pour l'élaboration des plans individuels de formation.

EN CONCLUSION ON PEUT CONFIRMER QUE LES BILANS DE COMPETENCES ONT PERMIS D'ARRETER **DES** BESOINS EN FORMATION ET NON TOUS **LES** BESOINS EN FORMATION.

B- VERIFICATION DES HYPOTHESES

HYPOTHESE 1 :

L'organisation des bilans de compétences a permis la mise en place de plans de perfectionnement et l'amélioration des compétences du corps formateur à l'Office.

Malgré les réserves émises par certains formateurs quant à la pertinence des bilans de compétences et de leurs résultats, les thèmes de perfectionnements mis en place ont été jugés bénéfiques. Les tests d'entrée et de sortie organisés avant et après chaque perfectionnement témoignent de l'amélioration des compétences des bénéficiaires.

HYPOTHESE 2 :

Le manque d'information avant et après l'administration des bilans de compétences a un impact négatif sur cette pratique.

Aussi bien les 20 formateurs rencontrés que les responsables interviewés ont confirmé cette hypothèse.

L'adhésion du bénéficiaire est le premier élément recherché dans une démarche de bilan de compétences.

C- RECOMMANDATIONS

La principale recommandation que nous pouvons faire est :

L'IMPLICATION DU CANDIDAT LORS DE TOUTES LES ETAPES DU BILAN DE COMPETENCES

- Avant le bilan :

Le sensibiliser sur l'importance du bilan de compétence qui doit être avant tout "**l'affaire**" du formateur lui-même. Les retombées du bilan sur l'intéressé lui-même sont nombreuses. Le manque de communication et de sensibilisation peut être à la base de rumeurs, de résistance et de la non implication du formateur ;

- Pendant le bilan :

L'auto positionnement décrit dans la procédure de l'OFPPPT suivi par les entretiens rencontrés en littérature sont nécessaires. Cette démarche permet un gain de temps puisqu'elle permet de personnaliser la phase d'investigation et de réduire le nombre de tests.

L'implication du formateur est aussi importante pour qu'il puisse se rendre compte de ses forces et surtout de ses faiblesses par une auto évaluation basée sur des critères claires et évaluables.

- Après le bilan :

Elaborer de concert avec l'intéressé, son plan de perfectionnement en s'assurant que la phase d'investigation a été bien comprise et prendre en considération les éventuelles demandes en formation des formateurs.

La crédibilité des bilans de compétence dépend étroitement de la pertinence du plan de perfectionnement.

Le bilan de compétences n'est pas une fin mais un moyen pour passer en revue les acquis et surtout construire un avenir.

D- DIFFICULTES RENCONTREES

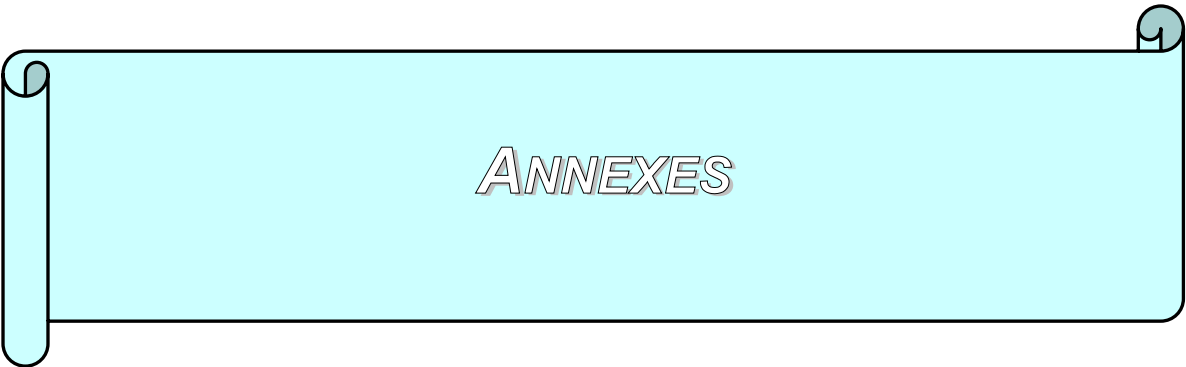
Les principales difficultés rencontrées pour réaliser ce travail sont dues à :

1) L'intervention d'une expertise étrangère : des questions restent en suspens et seuls les concepteurs des tests sont en mesure d'y répondre, telles que :

- ⇒ Les critères du choix de la population cible ;
- ⇒ Les causes de la non restitution immédiate des résultats aux bénéficiaires ;
- ⇒ L'absence des entretiens individuels ;

Nous avons essayé de rentrer en contact avec les responsables de ce bureau d'études pour répondre à certaines questions, mais en vain.

2) La multitude de filières de formation dans ce secteur ne permet pas de faire un travail technique pour comparer l'adéquation des tests avec les contenus des programmes de formation y afférents.



ANNEXES

ANNEXE 1 : DIRECTIONS CENTRALES DE L'OFPPT

DOSI : Direction de l'Organisation et des Systèmes d'Information

Cette Direction est chargée : de la définition, la mise en place, et la gestion de la politique de l'office en matière d'organisation et de systèmes d'information.

de la conception, et la mise en œuvre d'un système de comptabilité analytique.

de la conception, la mise en œuvre et le suivi de contrats.

programmes et des tableaux de bord.

IGC : Inspection Générale et Contrôle

Cette entité assimilée à une direction centrale, est chargée :

de la réalisation de l'audit général.

de la mesure de la pertinence des procédures, ainsi que du respect de leur application.

du suivi des requêtes émanant des autorités locales, des élus, des partenaires socioprofessionnels et du public en général,

et de la formulation des propositions des suites

à leur réserver.

de l'audit comptable, financier, et budgétaire

des différentes entités de l'office.

DD : Direction du Développement

Cette Direction est chargée :

de la définition des axes de la stratégie de développement de l'Office .

du développement de la coopération internationale dans le domaine de la formation professionnelle dans le cadre arrêté par le ministère de tutelle.

de la gestion des relations institutionnelles

de l'élaboration et de la mise en œuvre d'une politique de communication externe.

DRIF : Direction de la Recherche et Ingénierie de Formation

Cette Direction est chargée de l'identification des besoins en formation, du développement et de la capitalisation des méthodes relatives à l'ingénierie de la formation et à la formation des formateurs.

La DRIF est chargée également de préparer la certification des programmes et d'assurer le contrôle qualité au niveau de leur développement.

Elle a pour rôle aussi de valider, coordonner et de suivre la réalisation des contrats programmes des Centres de Formation de Formateurs (CFF).

Elle est responsable de l'adéquation des programmes de formation aux besoins exprimés par l'environnement économique

.

DFCE : Direction de la Formation en Cours d'Emploi

Cette Direction est chargée en s'appuyant sur ses structures et celles du réseau des EFP, de promouvoir et de développer la formation continue et de

satisfaire les besoins des entreprises en termes d'ingénierie de la formation continue et de promotion du travail (formation adaptation, création d'entreprises, etc.) et ce en mettant à leur disposition, des compétences, des produits et prestations de formation continue, de formation spécifique et d'assistance conseil en ingénierie de formation, en management des Hommes et de la Qualité et en gestion de la maintenance. Cette Direction est chargée également d'évaluer la qualité des services aux entreprises.

DF : Direction de la Formation

Cette Direction a pour rôle, en s'appuyant sur ses structures et celles du réseau, d'élaborer et de suivre l'exécution de la carte de la formation professionnelle initiale et cours du soir, de la validation des contrats programmes relatifs à la formation initiale, de l'élaboration des orientations relatives au développement de la formation initiale de l'orientation des candidats, de la coordination des examens, de la remise des diplômes et de l'évaluation de la qualité de la formation.

DRH : Direction des Ressources Humaines

La Direction des Ressources Humaines a pour missions principales la mise en place et le suivi d'une politique de gestion des emplois et des compétences, de l'élaboration d'un plan de formation du personnel de l'OFPPT, de la gestion administrative et technique des ressources humaines de la manière la plus large possible.

Les volets "politique sociale" et "communication interne" font également partie des attributions de cette Direction

DFC : Direction Financière et Comptable

Cette Direction est chargée de la coordination des activités de l'Office dans les domaines comptables et financiers. Elle assure les principales missions suivantes :

la définition de la politique et des procédures financières, comptables et budgétaires.

l'établissement et le suivi de l'exécution du budget d'investissement et de fonctionnement .

l'établissement des comptes et la rédaction du rapport financier de l'Office, conformément à la réglementation en vigueur .

le suivi du recouvrement de la Taxe de Formation Professionnelle et des autres recettes .

la gestion de la trésorerie.

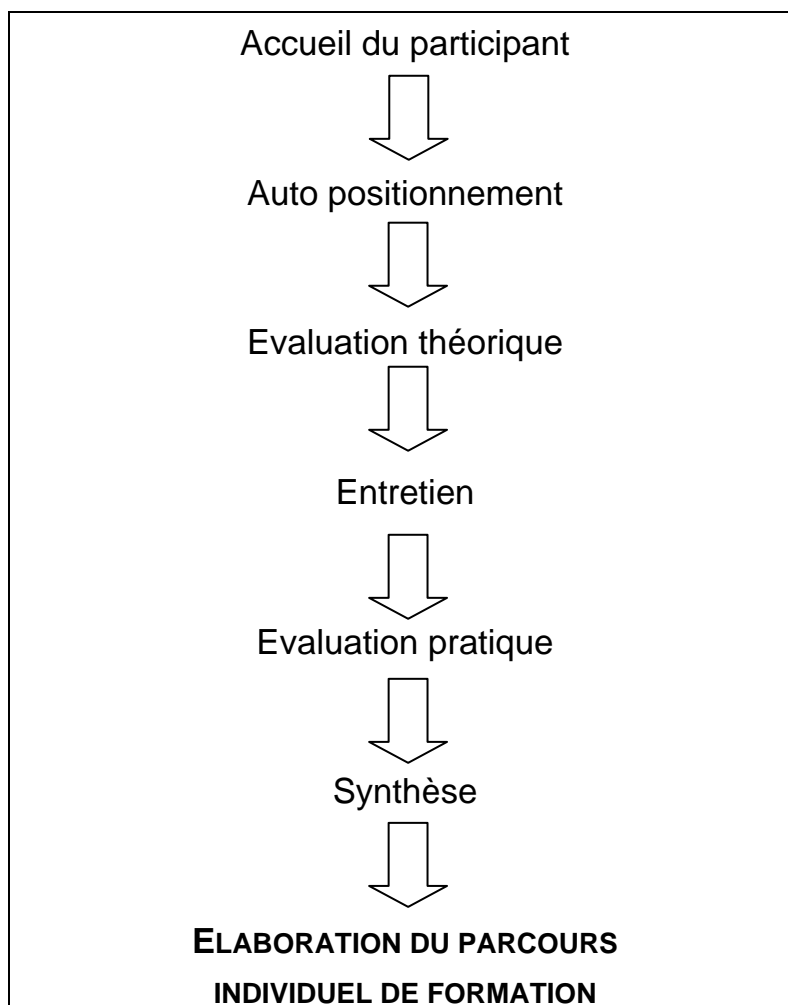
ANNEXE 2 LES DIFFERENTES DIRECTIONS REGIONALES DE L'OFPPT.

- ✓ DRGC : Direction Régionale du Grand Casablanca ;
- ✓ DRNOI : Direction Régionale Nord Ouest I (Rabat) ;
- ✓ DRNOII : Direction Régionale Nord Ouest II (Tanger) ;
- ✓ DRO : Direction Régionale Oriental I (Oujda) ;
- ✓ DRCN : Direction Régionale Centre Nord (Fès) ;
- ✓ DRCS : Direction Régionale Centre Sud (Meknès) ;
- ✓ DRCT : Direction Régionale Chouia Tadla (Settat) ;
- ✓ DRTA : Direction Régionale Tensift Atlantique (Marrakech) ;
- ✓ DRSMD : Direction Régionale Sous Massa Draa (Agadir) ;
- DRPS : Direction Régionale Province Sud (Lâayoune) ;

VOIR ANNEXE 4 : DIFFERENTS NIVEAUX DE FORMATION

Niveau	Conditions d'accès
Technicien Spécialisé	<ul style="list-style-type: none">- Au plus 23 ans pour les bacheliers ;- Au plus 26 ans pour les licenciés.
Technicien	<ul style="list-style-type: none">- Avoir le niveau baccalauréat ;- Avoir moins 25 ans.
Qualification	<ul style="list-style-type: none">- Avoir moins 25 ans ;- Niveau 3^{ème} année de l'enseignement préparatoire (anciennement la 9^{ème} année de l'Enseignement fondamental).
Spécialisation	<ul style="list-style-type: none">- Avoir de 15 à 30 ans ;- Avoir au moins le niveau 6^{ème} année de l'enseignement primaire).

ANNEXE 5 : SCHEMA SYNTHETIQUE DU PROCESSUS ECAP



**Mastère Euro-arabe Spécialisé en Management
des Ressources Humaines**

GUIDE D'ENTRETIEN AVEC LES FORMATEURS

(Population cible)

OBJECTIFS DE L'ENTRETIEN :

Il s'agit d'un entretien semi directif adressé avec un échantillon de formateurs pour chercher les éléments de réponse à la problématique traitée dans le cadre de la thèse professionnelle à savoir :

« LES BILANS DE COMPETENCES TECHNIQUES REALISES AUPRES DES FORMATEURS DU SECTEUR CONFECTION EN JUILLET 2001, ONT-ILS PERMIS D'ARRETER LES REELS BESOINS EN FORMATION DES PERSONNES CONCERNEES ET QUELS SONT LES AXES D'AMELIORATION DE CETTE PRATIQUE A L'OFFICE ? ».

Ce guide d'entretien se déroulera selon 4 axes

- Axe 1 :** Déroulement du bilan de compétences ;
- Axe 2 :** Réaction du formateur face au bilan de compétences ;
- Axe 3 :** Résultats du bilan de compétences ;
- Axe 4 :** Axes d'améliorations.

IDENTIFICATION DU PARTICIPANT :

Spécialité :

Fonction lors du déroulement des bilans de compétences :

Fonction actuelle :

¹ Formateurs concernés : Formateurs du secteur Confection ayant passé les bilans de compétences en juillet 2001.

AXE 1 : DEROULEMENT DU BILAN DE COMPETENCES :

⇒ Etiez vous informés/sensibilisés sur le rôle et l'importance du bilan de compétences ?

(Les retombées des bilans de compétences sur la professionnalisation de l'intéressé : adéquation compétences personnelles et objectifs de la formation)³¹.

⇒ Pourriez-vous me parler des étapes par lesquelles vous êtes passé pour votre bilan de compétences ?

(Entretien, Auto positionnement, tests théoriques et pratiques, restitution ...)

⇒ Pourriez-vous me parler des tests que vous avez passés (théoriques et pratiques).

(Clarté, durée, cohérence, pertinence des questions ...existence ou non du matériel ...)

AXE 2 : REACTION DU FORMATEUR FACE AU BILAN DE COMPETENCES :

⇒ Avez-vous adhéré à ce bilan de compétences et exprimé vos réels savoirs, savoirs-faire et savoirs-être ?

(Spontanéité des réponses, honnêteté : est ce que l'intéressé a joué le jeu).

AXE 3 : RESULTATS DU BILAN DE COMPETENCES :

⇒ Avez-vous eu un feed-back quant aux résultats de votre bilan de compétences ?

⇒ Si oui, qu'on pensez-vous ?

⇒ Quelles étaient vos attentes de ce bilan de compétences

(auriez-vous aimé qu'on vous communique les résultats ?)

⇒ Faites vous partie des formateurs à qui on a proposé des perfectionnements suite à l'exploitation des résultats des bilans de compétences ?

⇒ Si oui, que pensez-vous des thèmes de perfectionnement qui vous ont été proposés ?

AXE 4 : AXES D'AMELIORATIONS :

⇒ Suite à cette expérience, quels sont selon vous les points forts de cette pratique à l'Office ainsi que les points à améliorer ?

(Si c'était à refaire ?...)

⇒ Quelles recommandations pourriez-vous faire pour permettre à cette pratique de bien dégager les vraies compétences des formateurs.

³¹ * Ce qui est entre parenthèse sert d'indicateurs pour orienter l'entretien et comme points de relance.

**Mastère Euro-arabe Spécialisé en Management
des Ressources Humaines**

**GUIDE D'ENTRETIEN AVEC LES RESPONSABLES DES BILANS DE
COMPETENCES**

OBJECTIF DE L'ENTRETIEN :

Il s'agit d'un entretien semi directif adressé aux responsables ayant supervisé ou suivi l'opération du bilan de compétences en juillet 2001 dans le secteur Textile Habillement. Le but est de chercher les éléments de réponse à la problématique traitée dans le cadre de la thèse professionnelle à savoir :

« LES BILANS DE COMPETENCES TECHNIQUES REALISES AUPRES DES FORMATEURS SELECTIONNES*, ONT-ILS PERMIS D'ARRETER LES BESOINS EN FORMATION DES PERSONNES CONCERNEES ET QUELS SONT LES AXES D'AMELIORATION DE LA PRATIQUE DES BILANS DE COMPETENCES A L'OFFICE ? »

Ce guide d'entretien se déroulera selon 4 axes

- Axe 1 :** Déroulement du bilan de compétences ;
- Axe 2 :** Réaction du formateur face au bilan de compétences ;
- Axe 3 :** Résultats du bilan de compétences ;
- Axe 4 :** Axes d'améliorations.

IDENTIFICATION DU PARTICIPANT :

Missions lors de ces bilans de compétences

N.B. :

* Formateurs concernés : Formateurs du secteur CONFECTIION ayant passé les bilans de compétences en juillet 2001.

AXE 1 : DEROULEMENT DU BILAN DE COMPETENCES :

- ⇒ Comment se déroule la campagne d'information qui précède le démarrage du bilan de compétences ?
(Il s'agit de connaître le déroulement de la campagne d'information qui précède en général les bilans de compétences à l'Office et en particulier ceux qui nous concerne)
- ⇒ Pourriez vous me parler des étapes des bilans de compétences ?
(Entretien, Auto positionnement, tests théoriques et pratiques, restitution ...) ;
- ⇒ Pourriez vous me parler de la conception des tests théoriques et pratiques.

AXE 2 : REACTION DU FORMATEUR FACE AU BILAN DE COMPETENCES :

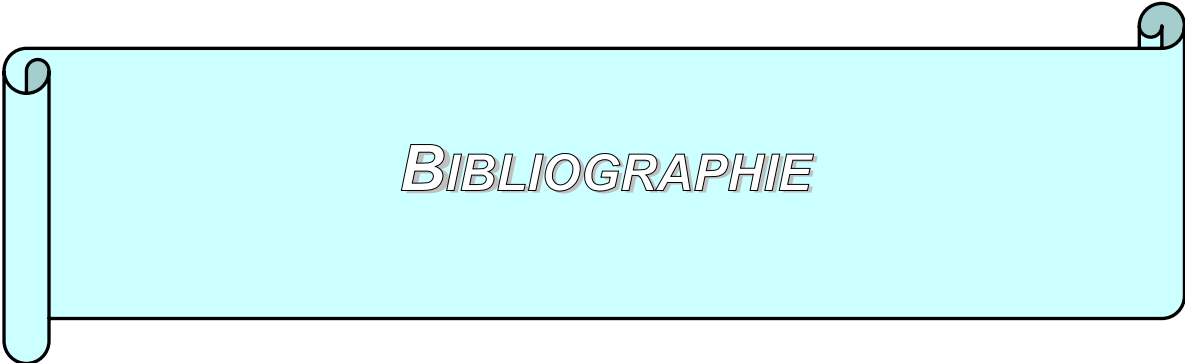
- ⇒ A votre avis comment sont perçus les bilans de compétences par les candidats ?

AXE 3 : RESULTATS DU BILAN DE COMPETENCES :

- ⇒ Est-ce les résultats des bilans de compétences sont communiqués aux participants ?
- ⇒ Comment on vérifie la pertinence des thèmes de perfectionnement avec les réels besoins en formation des participants ?

AXE 4 : AXES D'AMELIORATIONS :

- ⇒ Suite à cette expérience, quels sont selon vous les points forts de cette pratique à l'Office ainsi que les points à améliorer ?
- ⇒ Quelles recommandations pourriez-vous faire pour permettre à cette pratique de bien dégager les vrais besoins en formation des participants ?



BIBLIOGRAPHIE

Bibliographie

- ◆ A. GUITTET « Développer les compétences par une ingénierie de formation » ESF, Paris, 1995.
- ◆ M. JORAS/J-N RAVIER « Comprendre les Bilans de Compétences » Editions Liaisons, 1993.
- ◆ J. M-PERETTI, « Tous DRH » Editions d'Organisations, 2001.
- ◆ C. DEJOUX, « Les compétences au cœur de l'entreprise », Editions d'Organisation, 2001.
- ◆ YATCHINOVSKY et P. MICHARRD, « Le bilan personnel et professionnel », ESF, 1991.
- ◆ P. GOGUELIN « La formation animation une vocation », ESF éditeur, 1991.
- ◆ P. ERAY, « Précis de développement des compétences », ed. liaisons, 1999.
- ◆ A. MEIGNANT, « Manager la formation », ed. liaisons, 1997.
- ◆ C. LEVY LEBOYER, « La gestion des compétences », Paris, ed. organisation, 1997.
- ◆ G. LEBOTERF, « L'ingénierie et l'évaluation de la formation », Paris ed. organisation, 1996.
- ◆ J-F BONAMI, « Valider des acquis professionnels », Editions d'Organisation, 2000 ;
- ◆ D. COLARDYN « La gestion des compétences : perspectives internationales » Paris, PUF, Août 1996 ;
- ◆ Charte nationale de l'éducation et de la formation, octobre 1999 ;
- ◆ Code du travail français ;
- ◆ Sites internet :
 - ⇒ www.ofppt.org.ma;
 - ⇒ www.anpe.fr,
 - ⇒ www.afpa.fr;
 - ⇒ www.apec.asso.fr;
 - ⇒ www.opacif.net;
 - ⇒ www.cibc.net;
 - ⇒ www.fongicif.fr;

◆ Lois/Décrets (République Française) :

- ⇒ Loi no 91-1405 du 31 décembre 1991 relative à la formation professionnelle et à l'emploi (Journal officiel de la République française, Lois et Décrets, 4 janvier 1992, no 3, pp. 168-178).
- ⇒ Loi 91-1405, inscrite au code du travail, art. L. 900-2.
- ⇒ Décrets n° :92.1063 du 25/09/92 et n° :93.1075 du 2/10/92 ;
- ⇒ Arrêté du 27/10/92 définissant les conventions types pour la réalisation d'un bilan de compétences.