

Sommaire

- 2 **Préambule**
- 3 **Contexte**
- 4 **Projet de Réingénierie du Système de Formation Professionnelle selon l'Approche Par Compétences**
- 5 Volet structurant
- 5 Volet opérationnel
- 6 **Etat d'avancement du Projet**
- 6 Volet structurant
- 8 Volet opérationnel
- 9 **Appréciations sur les questions soulevées lors des expérimentations et enseignements tirés**
- 10 Phase d'étude et de planification
- 10 Phase de conception et élaboration des programmes de formation
- 11 Phase d'implantation
- 12 Phase d'évaluation du dispositif de formation professionnelle
- 13 **Perspectives d'avenir 2006-2010 et 2011-2015**
- 14 **Axes de réflexion pour l'élargissement de l'APC**
- 14 Adoption d'une planification stratégique pour l'élargissement de la réingénierie de la Formation Professionnelle selon l'APC
- 15 Professionnalisation des Ressources Humaines du système de FP en APC
- 15 Mise en place d'un Référentiel National de Qualité dans les EFP
- 16 **Conclusion**
- 17 **ANNEXE n° 1 :**
Liste des abréviations
- 18 **ANNEXE n° 2 :**
Composition de la Commission chargée de la Réingénierie du dispositif de formation professionnelle selon l'Approche Par Compétences
- 19 **ANNEXE n° 3 :**
Circulaire n° 2482 du 01 Décembre 2005 relative au processus d'élaboration et de mise en œuvre des programmes de formation selon l'Approche Par Compétences (APC)



*P*réambule

Les cinq dernières années ont connu des réformes importantes et stratégiques, visant la valorisation du capital humain, la promotion de l'emploi et la modernisation de l'économie.

Ces réformes se sont concrétisées par la mise en œuvre de la Charte Nationale d'Education et de Formation ainsi que le lancement de plusieurs chantiers socioéconomiques concernant, notamment, la poursuite du processus de libéralisation économique, l'amélioration de l'environnement de l'entreprise, la dynamisation du secteur financier, le renforcement des infrastructures de base et la lutte contre la pauvreté et les disparités régionales.

Afin d'accompagner ces chantiers et d'être réactif vis-à-vis des besoins actuels et prévisionnels du marché de l'emploi en compétences, le SEFP organise, les 31 Octobre et 1^{er} Novembre 2006, avec ses partenaires, les Premières Assises Nationales de la Formation Professionnelle.

Ces assises ont pour finalités de :

- dresser le bilan à mi-parcours (2000/2005) de la mise en œuvre de la Charte Nationale d'Education et de Formation (volet formation professionnelle),
- élaborer une stratégie de développement de la formation professionnelle à moyen terme (horizon 2010) et à long terme (horizon 2015).

Trois thèmes constituant les principaux leviers de changement prévus par la Charte Nationale d'Education et de Formation ont été retenus pour être débattus durant ces assises. Il s'agit :

1. de l'adéquation formation/emploi, qui traitera les 4 sous thèmes suivants :

- le développement de l'apprentissage (loi 12.00) ;
- le développement de la formation en cours d'emploi et de l'alphabétisation fonctionnelle ;
- le développement du secteur privé de la formation professionnelle (loi 13.00) ;
- la réingénierie du dispositif de formation professionnelle selon l'approche par compétences.

2. du programme émergence : besoins en compétences pour les secteurs de l'offshoring et de la sous-traitance industrielle ;

3. de la gouvernance du système de la formation professionnelle.

Le présent rapport est consacré au 4^{ème} volet du thème relatif à l'adéquation formation emploi, en l'occurrence, «Réingénierie du système de formation professionnelle selon l'Approche Par Compétences» .

Contexte

La Charte Nationale d'Education et de Formation adoptée en 1999 a consacré la formation professionnelle en tant que levier pour la satisfaction des besoins en compétences des entreprises d'une part, et pour la promotion de l'emploi des jeunes et l'amélioration de l'employabilité des travailleurs, d'autre part. La décennie 2000-2010 a été déclarée décennie nationale de l'éducation et de la formation.

Dans ce cadre, de vastes chantiers de développement du système de formation professionnelle ont été ouverts portant, notamment sur :

- L'augmentation de la capacité d'accueil du dispositif pour offrir aux jeunes davantage d'opportunités d'acquisition de compétences, en ciblant les secteurs prioritaires en matière de création d'emplois qualifiés, notamment le Tourisme, le Textile, les TIC, les IMMEE, l'Agriculture, les Pêches, le Bâtiment et Travaux Publics, l'Artisanat de production,.....
- L'amélioration de la qualité de la formation, par le développement des modes de formation qui consacrent le milieu du travail comme espace privilégié pour l'acquisition des compétences, notamment l'alternance et l'apprentissage, et **la réingénierie du système de formation professionnelle selon l'approche par compétences,**
- L'accompagnement des entreprises par la formation en cours d'emploi pour mettre à niveau leurs ressources humaines.
- Le lancement dans le cadre du système **LMD** (Licence - Master - Doctorat), de licences professionnelles selon l'APC.

La stratégie adoptée repose sur une implication des professionnels dans la planification et la gestion du système et sur une politique d'ouverture et de partenariat dynamique associant les pouvoirs publics, les Chambres et Associations professionnelles, les partenaires sociaux, les ONG, etc....

Pour mener à bien l'ensemble de ces axes stratégiques de développement, le Secrétariat d'Etat chargé de la Formation Professionnelle a procédé tout récemment à la refonte de ses structures centrales pour qu'elles soient en phase avec ses nouvelles missions. Il a aussi développé des coopérations avec des partenaires étrangers pour bénéficier de leur appui et de leur expertise dans le domaine de la formation de la main d'œuvre.

Malgré tous ces efforts, force est de constater que le système actuel présente des limites pour faire face à tous les défis aussi bien en termes d'adaptation de la formation aux besoins des entreprises qu'en termes de réponse aux demandes de formation. Le Maroc s'est donc attelé à la Réingénierie du système de formation professionnelle en adoptant l'Approche Par Compétences (APC). Cette décision s'insère dans la politique globale du gouvernement visant une implication accrue des professionnels



dans la gestion de la formation. Elle est aussi l'expression de la volonté arrêtée de consolider la logique de réponse aux demandes des entreprises en compétences plutôt que la logique reposant surtout sur l'offre de formation.

L'APC, en tant que choix permet aussi de faciliter, entre autres, la dynamique de partenariat entre le dispositif de formation et l'appareil de production ainsi que l'insertion des lauréats. De par ses principes de mise en œuvre, elle permet aussi d'uniformiser les programmes dispensés et qui connaissent, actuellement, une multiplicité au niveau national pour la même filière.

Projet de Réingénierie du Système de Formation Professionnelle selon l'Approche par Compétences

Les premières expériences dans la mise en œuvre de cette approche ont été réalisées dans le cadre du PRICAM (Projet de Renforcement Institutionnel Canada Maroc) et dans le cadre de la coopération avec l'Agence Française de Développement (AFD) et l'Union Européenne (UE).

Si l'expérience menée dans le cadre du PRICAM n'a pas atteint tous les résultats que l'on peut escompter de cette approche, du fait, entre autres, de sa nouveauté et des modalités prévues dans le projet pour sa mise en œuvre qui n'ont pas pris en considération certains aspects fondamentaux, notamment toute la problématique liée aux implantations, elle a néanmoins amené les responsables à s'interroger sur la réingénierie du système de la formation professionnelle. Cette expérience a notamment fait ressortir :

- L'importance de bien préparer les divers intervenants au niveau national, régional et local à la mise en place de ce nouveau concept de réingénierie du système de formation professionnelle ;
- Que la réingénierie du système de formation professionnelle selon l'APC touche tous les aspects de la formation professionnelle aussi bien les aspects technico-pédagogiques que les aspects institutionnels et ceux relatifs à la gestion des établissements de formation professionnelle (EFP) et au pilotage du système de formation professionnelle ;
- que l'expérience n'a couvert généralement que l'étape relative à la production de programmes de formation. Quant aux autres aspects liés à la planification d'une offre de formation répondant aux besoins quantitatifs et qualitatifs des secteurs économiques, à la gestion de cette offre et à l'implantation des programmes dans les EFP, ils n'ont pas été pris en considération ;
- l'importance de considérer tous les aspects devant être pris en compte dans l'implantation de cette approche et son élargissement progressif au niveau de tous les EFP.

Eu égard à cette problématique et afin de consolider cette expérience d'une part et d'asseoir l'APC sur des bases solides de l'autre, le SEFP a initié avec la coopération canadienne depuis 2003, la mise en œuvre du projet « d'appui à l'implantation de l'APC en vue de sa généralisation à l'ensemble du système de la formation professionnelle », en assurant, dans une première phase, l'implantation réussie de cette approche dans quelques secteurs clés de l'économie marocaine. Cette approche a aussi été retenue pour l'élaboration et l'implantation des programmes dans le cadre de grands projets initiés avec l'Agence Française de Développement (AFD) et l'Union Européenne (MEDA 2).

Ce projet APC réalisé avec l'appui de la coopération canadienne comporte deux volets :

Volet structurant

Il consiste à préparer les conditions institutionnelles, réglementaires et pédagogiques nécessaires à l'accompagnement du projet pilote et à l'élargissement de l'approche par compétences à l'ensemble du système de formation professionnelle marocain, par notamment la production des outils et guides suivants :

- un cadre méthodologique d'élaboration et de mise en œuvre des programmes de formation selon l'APC,
- un cadre méthodologique d'élaboration de répertoires sectoriels des emplois/métiers ;
- un guide de réalisation d'une étude sectorielle ;
- un guide de réalisation d'une AST (Analyse de Situation de Travail) ;
- un guide d'implantation de programmes selon l'APC ;
- un guide d'évaluation des apprentissages en APC ;
- un guide de gestion d'un EFP selon l'APC.

Ce volet comprend aussi la formation et la certification des ressources humaines marocaines sur l'APC. Il comprend également l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie et d'un plan de communication, la réalisation d'une étude sur l'accessibilité des filles à la formation professionnelle et à l'emploi et d'une étude sur la santé et la sécurité au travail.

Volet opérationnel

Il consiste en l'appui à sept (7) Etablissements de Formation Professionnelle pilotes pour en faire des vitrines de l'approche par compétences, par l'élaboration et/ou la restructuration des programmes de formation selon l'APC, la formation et le perfectionnement technique et pédagogique des formateurs, l'adaptation du mode de gestion des EFP à l'APC et une forte implication des professionnels dans cette gestion.



Secteur retenu	Etablissement pilote	Opérateur
Tourisme / Hôtellerie	ISTAHT / Marrakech	Département du Tourisme
Textile/Habillement	<ul style="list-style-type: none"> • CFPTC Ben M'Sik / Casablanca • ESITH / Casablanca <i>(Licences Professionnelles)</i> 	OFPPT ESITH
Tertiaire (y compris TIC)	ISGI / Casablanca	OFPPT
Agriculture	ITSA Souihla / Marrakech	Département de l'Agriculture
IMMEE (<i>Génie Electrique, Génie Mécanique, Métallerie, Soudure et Réparation engins à moteur</i>)	ISIC/ Casablanca	OFPPT
Artisanat de Production	CQP AT / Rabat	Département de l'Artisanat

Etat d'avancement du Projet

Volet structurant

D'importants chantiers ont été lancés. Certains sont terminés et d'autres sont en phase finale d'aboutissement.

Il s'agit d'une part de l'élaboration d'un Cadre Méthodologique d'élaboration et de mise en œuvre des programmes de formation selon l'approche par compétences.

Ledit Cadre Méthodologique sert actuellement de référentiel national pour tous les intervenants dans le secteur de la formation professionnelle.

La production et l'adoption d'une Circulaire ministérielle relative à la formalisation du processus d'élaboration et de mise en œuvre des programmes de formation selon l'APC (Décembre 2005). L'importance de cette Circulaire annexée, réside dans la définition et la délimitation des responsabilités des différents intervenants dans le processus d'élaboration et de mise en œuvre des programmes de formation selon l'APC et leur implantation.

Il convient de rappeler que ce processus comprend quatre principales étapes à savoir :

- La réalisation des études sectorielles ;
- La réalisation des Analyses des Situations de Travail (AST) et l'élaboration des référentiels des compétences ;
- L'élaboration et la mise en œuvre des programmes de formation ;
- L'évaluation des programmes de formation.

La description de ces étapes ainsi que les éléments de méthodologie de leur réalisation sont définis dans le cadre méthodologique d'élaboration et de mise en œuvre des programmes de formation selon l'approche par compétences.

Contrairement à la situation actuelle, les dispositions de cette Circulaire consacrent le principe d'avoir «**pour chaque fonction de travail un seul programme de formation professionnelle à l'échelle nationale**» et permettant ainsi de faciliter la mise en place d'un **Cadre National de Qualification (CNQ)** dans l'objectif de mettre notre dispositif de formation en phase avec le Système Européen de Qualification.

D'autre part, il s'agit de la conception et de l'adoption d'une fiche type pour l'élaboration d'un Répertoire Marocain des Emplois/Métiers, qui a été réalisée en collaboration avec le SEFP et l'Agence Nationale pour la Promotion de l'Emploi et des compétences (ANAPEC) et qui permettra au Maroc d'avoir pour la première fois, un outil commun à tous les acteurs et qui servira aussi bien pour les besoins d'intermédiation sur le marché de l'emploi que pour les besoins de planification et de gestion de la formation professionnelle en rapport étroit avec le marché du travail.

Le cadre méthodologique de l'APC et la « fiche type » emploi/métier ont été adoptés par l'Union Européenne et la France pour la mise en œuvre de deux grands projets financés par ces partenaires.

Dans le cadre du Projet MEDA 2, trois répertoires des emplois métiers pour les secteurs du Tourisme, Textile/Habillement et TIC ont été lancés et aussi l'élaboration respectivement de 40 fiches pour le premier secteur, 40 pour le second et 30 pour les TIC. Ce travail sera complété par l'élaboration de référentiels de compétences qui accompagneront les fiches emplois/métiers élaborées.

A noter également la réalisation d'une étude sur l'accessibilité des filles à la formation professionnelle. Cette étude a montré que le Maroc a des taux de filles en formation professionnelle dans les différentes filières de formation comparables aux taux enregistrés dans la majorité des pays de l'OCDE. Cette étude sera complétée cette année par l'analyse des conditions de leur accès au marché du travail et l'évolution de leur carrière dans les entreprises qui les emploient.

La conception d'un modèle de gestion d'EFP selon l'APC : Le modèle de gestion constitue une façon de voir l'organisation et le fonctionnement des établissements de formation. Dans l'objectif d'avoir un modèle de gestion selon l'APC plus adapté à un meilleur fonctionnement des établissements de formation, un document a été élaboré pour présenter la plateforme minimale pour assurer une gestion harmonieuse des EFP. Ce document validé sera opérationnalisé progressivement dans les EFP pilotes à partir de la rentrée 2006-2007.

Notons aussi le travail engagé pour la production d'un répertoire des secteurs de formation pour rationaliser l'offre de formation et permettre aux différents intervenants de disposer d'un outil de pilotage de cette offre de manière cohérente et intégrée, ce qui en augmentera la pertinence et l'efficacité. En effet, aujourd'hui on trouve plusieurs programmes de formation pour une seule et même fonction de travail. L'objectif attendu de ce travail est d'arriver, à terme, à un seul programme de formation répondant en aval à une seule fonction de travail.



En parallèle à ce travail, d'autres activités ont été initiées pour arrêter des mesures pratiques et rationnelles de détermination de la complexité des programmes et donc des niveaux de formation et former les ressources marocaines capables de prendre en charge ces missions et d'en faire le suivi.

D'autres activités ont aussi été lancées pour :

- la définition des compétences liées à l'APC que les gestionnaires et les formateurs doivent acquérir ;
- l'élaboration de procédures pour la formation et la certification de ressources humaines marocaines sur les différentes phases et les différentes techniques de l'APC, pour pérenniser les acquis et préparer l'étape de l'élargissement.

Volet opérationnel

A ce niveau, les activités suivantes ont été menées :

Outre la constitution des équipes et la réalisation des diagnostics et plans d'action dans chaque EFP pilote, ainsi que l'initiation de la formation et du perfectionnement des formateurs et des équipes de Direction, l'état d'avancement du développement et de l'implantation des programmes se présente comme suit :

Secteur	Nombre de programmes prévus	Nombre de programmes développés ou en phase finale de développement	Nombre de programmes implantés
Tourisme/Hôtellerie Département du Tourisme	7	4	4
Textile/Habillement (CFPTC/OFPPPT)	6	4	2
Textile/Habillement/ESITH	3	3	2
Tertiaire (y compris TIC)/OFPPPT	7	4	3
Agriculture Département de l'Agriculture	4	2	1
IMMEE/OFPPPT	10	2	1
Artisanat Département de l'Artisanat	3	3	-
TOTAL	40	22	13

De même, deux études sectorielles (Agriculture et Tertiaire) ont été respectivement lancées en avril 2004 et avril 2005. Les résultats de ces études sont attendus pour décembre 2006 pour une mise en œuvre en 2007 et 2008.

Il faut également souligner la forte implication des professionnels dans la mise en œuvre de ce projet et leur totale adhésion à l'introduction de l'APC dans le système de formation professionnelle marocain, car comme le disent certains d'entre eux «l'APC part de l'entreprise et revient à l'entreprise».

Leur présidence effective des Comités Sectoriels de Suivi du projet et leur forte implication dans les études sectorielles, dans les AST et aussi dans la réflexion sur l'élaboration d'un nouveau modèle de gestion des EFP, montrent la grande importance qu'ils accordent à cette approche et leur ferme soutien pour réussir son implantation et sa généralisation à l'ensemble de l'appareil de formation.

Signalons également l'organisation de trois séminaires résidentiels au profit des équipes APC qui ont permis de constituer un véritable réseau APC de près d'une centaine de personnes à l'échelle du pays.

A noter aussi l'organisation de sessions d'information sensibilisation, notamment pour les membres des équipes APC, les cadres des Directions Centrales des Départements et Opérateurs de Formation, les formateurs de certains EFP touchés par le Projet MEDA 2 (en particulier dans le secteur Textile/Habillement, sachant que l'élargissement de l'implantation de l'APC dans ces EFP sera mise en œuvre dans le cadre de ce Projet). En effet, le Projet MEDA2 prévoit le développement de 12 programmes dans le tourisme/hôtellerie, 12 programmes dans le textile/habillement et 2 programmes dans les TIC. Pour accompagner l'implantation de ces programmes, le Projet MEDA 2 compte organiser la formation de près d'un millier de formateurs du secteur public pour les 25 établissements qui seront touchés et près de 200 formateurs des EFP du secteur privé.

Appréciations sur les questions soulevées lors des expérimentations et enseignements tirés

Les expérimentations en cours dans six secteurs et dans sept EFP dans le cadre du projet APC / ACDI, l'examen des rapports émanant des différents opérateurs de formation concernés par les projets relatifs à l'APC dont celui du PRICAM et les rapports d'évaluation des différentes expériences ont fait ressortir un certain nombre de problématiques qu'il est nécessaire de prendre en considération dans une perspective de réforme du système de formation professionnelle. En prenant comme référence le cadre méthodologique marocain d'élaboration et de mise en œuvre de programmes de formation selon l'APC, qui a été officialisé par Circulaire ministérielle en décembre 2005, il est possible de situer ces problématiques au niveau de chacune des phases prévues dans ce cadre :



- Phase d'étude et de planification (études sectorielles, Etudes préliminaires,...) ;
- Phase de conception et d'élaboration (AST, Référentiels de compétences, programmes d'études, guides d'appui aux programmes) ;
- Phase d'implantation (équipements, évaluation des apprentissages, formation des formateurs et du personnel d'encadrement technique et pédagogique, gestion des EFP selon l'APC, certification des compétences, gestion des ressources humaines) ;
- Phase d'évaluation : évaluation du système en termes d'évaluation interne et externe du dispositif.

PHASE D'ETUDE ET DE PLANIFICATION

Concernant cette phase, les expérimentations menées jusqu'à présent font ressortir qu'il n'y a pas de partage clair des responsabilités des différents intervenants à chaque étape (qui doit déclencher la réalisation des études sectorielles et qui en fixe les termes de référence ? à quel moment ? dans quel cadre ? avec qui ? qui doit valider les résultats ? etc.)

De plus, cette phase exige des ressources humaines ayant des compétences pour en réaliser les différentes étapes et les outils de planification et de suivi dont notamment les études sectorielles, la planification de l'élaboration des programmes, les tableaux de bord, etc. Or, dans la situation actuelle, les métiers de la formation (gestionnaire de systèmes de formation, Directeurs, Directeurs des études, formateur, conseiller pédagogique APC, méthodologue en ingénierie de l'APC, docimologue, orienteur, etc.) n'étant pas clairement définis en terme de compétences, il est difficile d'attribuer les responsabilités et les tâches.

Dans une logique de gestion du système de FP axé sur la réponse à une demande de compétences du marché du travail, les professionnels ont un rôle déterminant à jouer. Or, le fonctionnement actuel du système ne permet pas une implication réelle et effective de ces professionnels qui estiment pour l'instant ne jouer au mieux qu'un rôle consultatif.

PHASE DE CONCEPTION ET ELABORATION DES PROGRAMMES DE FORMATION

La multiplicité des intervenants, l'absence de professionnalisation des métiers de la formation et l'insuffisance des ressources humaines rendent difficile une vision cohérente et globale en matière de planification de l'implantation de l'APC.

A ces difficultés s'ajoutent le manque de capitalisation de l'ingénierie de la formation au niveau des différents opérateurs et l'insuffisance notable de ressources humaines compétentes capables de mener à bien les activités inhérentes à cette phase.

Comme résultante des problématiques sus indiquées, il n'y a pas encore aujourd'hui une compréhension commune et partagée « **pour une fonction de travail il ne peut y avoir qu'un seul programme et un seul diplôme** » ce qui permettrait de rationaliser l'offre de formation, sa gestion et d'en maîtriser les coûts en supprimant notamment les doubles emplois et en favorisant la recherche de réponses à la demande dans une logique de moindre coût.

PHASE D'IMPLANTATION

Nonobstant la nécessité d'élaborer les programmes de formation et les guides d'accompagnement pour toutes les formations, les expériences menées à ce jour ont mis en exergue l'importance majeure de la phase d'implantation dans le processus de réingénierie et les efforts et les moyens qu'il faut consentir pour sa réussite. En effet, l'implantation de programmes selon l'APC exige l'adoption et la mise en œuvre d'une stratégie d'implantation qui ferait passer progressivement chaque EFP d'une gestion classique de la formation, où la formation est considérée principalement comme la transmission de connaissances, à une gestion de la formation centrée sur l'acquisition de compétences. Cela suppose une volonté de changement et de réforme qui doit être accompagnée par des mesures concrètes visant une préparation de l'établissement et des ressources humaines à cette réforme. Les expériences menées jusqu'à présent ont montré que :

- Les établissements pilotes continuent à fonctionner selon le système classique qui ne permet pas l'introduction des changements nécessaires ; cette cohabitation transitoire de plus de deux systèmes de formation dans le même EFP soulève à la fois des problèmes de disponibilité des ressources humaines qui se voient souvent attribuer une double tâche et engendre des résistances qui nécessitent une attention et des efforts qu'un EFP n'est pas toujours en mesure de fournir sans un soutien conséquent des autorités centrales concernées ;
- L'inadaptation des textes réglementaires en vigueur avec les exigences de l'APC : inadaptation du système d'évaluation des apprentissages et de diplômation, problèmes des durées et niveaux de formation, rigidité des procédures de gestion, centralisation du processus de prise de décision et forte limitation des prérogatives des directeurs, etc. ;
- La nouveauté du système d'évaluation qui se démarque nettement des procédures classiques d'évaluation des apprentissages et qui prend comme base les standards d'accès au marché du travail engendre beaucoup de résistance à tous les niveaux du système ;
- L'insuffisance d'équipements de certains ateliers, l'insuffisance des outils audiovisuels et l'inadéquation de certains locaux à une pédagogie centrée sur l'apprentissage pratique des métiers ;
- L'insuffisance ou parfois l'absence d'autonomie de gestion des EFP ;
- Les procédures de sélection/orientation des stagiaires en vigueur ne permettent pas de tenir compte des pré-requis nécessaires à l'accès aux programmes de formation. Ces procédures sont basées presque exclusivement sur les résultats scolaires qui ne sont pas nécessairement pertinents pour sélectionner les candidats ayant les meilleures aptitudes pour suivre avec profit les programmes de formation (comme la capacité de rédaction et de compréhension d'une langue, l'esprit d'analyse, la présentation - importante dans les métiers du tertiaire et des services, notamment -, la communication, etc.) ;
- L'absence d'application effective d'un cursus réglementé d'accès à la fonction de formateur (profil de recrutement, cycle obligatoire de formation technique et pédagogique, titre professionnel reconnaissant et sanctionnant les compétences, expérience probante ou stage conséquent en milieu de travail) ;



- De même l'accès non réglementé aux fonctions clés de gestion (directeur, directeur des études et personnel d'encadrement notamment) et l'absence d'un cycle structuré de formation pour ces fonctions entrave la bonne gestion des EFP et de la réforme du système.

PHASE D'ÉVALUATION DU DISPOSITIF DE FORMATION PROFESSIONNELLE

Mises à part les études d'insertion et de cheminement réalisées par le SEFP ou certains opérateurs publics et qui renseignent essentiellement sur le taux d'insertion des lauréats en termes d'accès à un premier emploi (par niveau, par programme, par année et par opérateur de formation), il n'existe pratiquement pas d'études sur l'adéquation de la formation reçue avec l'emploi occupé et le degré de préparation du lauréat à occuper cet emploi, la satisfaction des employeurs quant aux compétences des lauréats recrutés, l'analyse coût efficacité en termes d'input (investissements et fonctionnement) et output (rendement et qualité de ce rendement).

Par ailleurs, les EFP se sentent peu responsabilisés sur cette problématique et sont peu actifs en matière d'aide à l'insertion des lauréats qui devrait pourtant constituer pour eux une préoccupation principale et un outil précieux d'aide au réajustement de leur offre de formation aux besoins du marché.

L'absence de ces données et de ces analyses et l'absence de définitions de paramètres d'évaluation institutionnelle, font que la gestion du système de formation professionnelle repose sur une logique d'offre de formation qui s'apparente à un système scolaire et il y a donc peu de questionnements et de reddition de compte sur cette gestion.

En conclusion et malgré les difficultés rencontrées, et qui sont assez normales dans une réforme de cette envergure vu les changements importants qu'elle génère au sein même du système de formation professionnelle, les résultats atteints, bien qu'ils soient en deçà des attentes, sont assez probants puisque les conditions et le contexte deviennent plus favorables et encouragent à aller de l'avant avec un rythme plus soutenu.

Il convient de rappeler qu'un système de formation centré sur l'acquisition de compétences, telle que l'APC, paraît d'ores et déjà, aux entreprises, la réponse appropriée à leurs besoins en personnel qualifié et ce en raison de sa rigueur et de sa démarche structurante. De plus, l'APC les associe étroitement et intimement à la gestion de la formation, de manière effective et opérationnelle depuis la détermination des compétences nécessaires à l'exercice d'un métier jusqu'à l'insertion des lauréats et l'appréciation de la qualité et de la pertinence de la formation reçue. L'expérience internationale montre que cette implication des professionnels est essentielle pour garantir l'adéquation de l'offre de formation aux besoins du marché et assurer ainsi une formation de qualité facilitant et favorisant l'insertion des lauréats.

Notons également que l'ancrage de l'APC dans le système de formation professionnelle marocain est important et que cette approche est adoptée dans le cadre de tous les projets de coopération en matière de formation professionnelle

notamment avec l'UE, la France, l'Espagne, les USA, etc. Son introduction à l'ESITH, est aussi un cas concret de sa pénétration dans le système de l'enseignement supérieur.

*P*erspectives d'avenir 2006-2010 et 2011-2015

Le projet APC est un projet structurant qui implique des changements majeurs dans la façon de gérer la formation et de la dispenser. Il doit vaincre des résistances et des réticences diverses qui sont tout à fait naturelles dans toute démarche d'innovation pédagogique, comme l'ont montré les exemples des autres pays qui ont précédé le Maroc dans cette démarche. Pour ne citer que les exemples de pays que nous connaissons, l'implantation de cette approche a pris plus de 15 ans au Québec et après 10 ans en Tunisie, à peine 50% du dispositif est aujourd'hui en APC.

La période 2006-2015 connaîtra donc, la consolidation des projets en cours et leur extension pour atteindre une centaine d'EFP à l'horizon 2010 et l'élargissement de l'APC à d'autres secteurs à l'horizon 2015. Ainsi, il est prévu :

- La poursuite du projet APC réalisé avec la coopération canadienne et son élargissement ;
- La poursuite du projet Meda 2 visant l'appui au développement de la formation professionnelle selon l'APC dans les secteurs du Tourisme, du Textile/Habillement et des TIC . Ce programme réalisé avec l'appui de l'Union Européenne vise notamment la réingénierie selon l'APC de treize (13) établissements sectoriels existants dans le secteur du Textile/Habillement et la mise en place de onze (11) nouveaux établissements, dont huit (8) dans le secteur du Tourisme et trois (3) dans le secteur des TIC ;
- La poursuite du projet de coopération avec la France (AFPA) dans les secteurs des IMMEE, du BTP et du Cuir.

En vue de mener à bien l'ensemble de ces projets pour l'atteinte des résultats escomptés et la pérennisation de l'implantation de l'APC dans le système de Formation Professionnelle, les mesures suivantes sont proposées pour accompagner cette réforme.

Il est à noter que l'expertise mobilisée pour la réalisation de l'étude diagnostique du système de formation professionnelle et conduite par les principaux bailleurs de fonds (ACDI, UE, GTZ) a abouti aux mêmes recommandations que celles formulées par le groupe de travail du thème réingénierie du système de formation professionnelle par l'APC.



Axes de réflexion pour l'élargissement de l'APC

Adoption d'une planification stratégique pour l'élargissement de la réingénierie de la Formation Professionnelle selon l'APC

La planification stratégique de la réingénierie du système de formation professionnelle selon l'APC, doit permettre au SEFP de s'entendre pour chaque secteur avec l'opérateur de formation leader dans ce secteur sur les objectifs à atteindre, les moyens humains et matériels à mobiliser, les changements institutionnels à introduire et sur une répartition des tâches et des actions à entreprendre par chacun des partenaires.

Elle doit permettre aussi d'évaluer les coûts approximatifs de mise en œuvre de la réforme dans le secteur concerné ainsi que l'échéancier de réalisation.

Cette planification stratégique doit également permettre de choisir les EFP devant bénéficier de la réingénierie sur la base d'un diagnostic préalable pour définir les conditions à satisfaire pour l'implantation de l'APC dans ces EFP.

A cette fin, il est recommandé de mettre en place un **Comité National de Pilotage de la Réforme du Système de Formation Professionnelle selon l'APC (CNPRSFP)** composé de représentants de l'Etat, des Opérateurs publics et privés de formation professionnelle et des partenaires sociaux..

Ses principales missions sont :

- Constituer des Comités Techniques Sectoriels regroupant les représentants du SEFP et des opérateurs de référence concernés pour :
 - **définir et élaborer** les projets sectoriels de réforme selon l'APC;
 - **établir** les Conventions Sectorielles de mise en œuvre entre le SEFP, les Opérateurs de formation concernés et les Organisations Professionnelles du secteur.

Ces conventions basées, entre autres, sur les objectifs à atteindre, les moyens à mobiliser et les délais à respecter doivent comporter les indicateurs de progression permettant de mesurer les progrès accomplis. Elles doivent également préciser le mode de gestion des EFP concernés et l'importance et la nature de la participation des professionnels dans cette gestion.

- Valider le projet de réforme à chaque étape de son élaboration auprès des Organisations Professionnelles pour que cette réforme corresponde aux besoins réels du marché du travail ;
- Assurer le suivi de la mise en œuvre de la réforme.

Professionalisation des Ressources Humaines du système de FP en APC

Les expériences conduites jusqu'à présent ont mis en exergue l'importance de la formation et de la professionnalisation des principaux acteurs du système de formation professionnelle notamment les gestionnaires, les directeurs des établissements, les directeurs des études, les formateurs, les conseillers pédagogiques et les méthodologues en APC.

A cette fin et sur la base notamment des référentiels de compétences élaborés par le projet APC en cours, il est recommandé que le SEFP, en concertation avec les Départements et Opérateurs de Formation (DOF), mette en place un Système National de Certification des Ressources Humaines visant la reconnaissance et le développement des compétences des principales fonctions de travail précédemment citées.

Mise en place d'un Référentiel National de Qualité dans les EFP (RNQ)

Cette démarche a pour principal objectif d'assurer une cohérence dans le positionnement des établissements de formation pour permettre à chaque établissement de se situer par rapport à un certain nombre de paramètres. Ceci devrait faciliter le choix des actions à mener dans les différents EFP, rendre pertinentes ces interventions et mesurer les efforts accomplis ou qui restent à fournir par chaque EFP et l'accompagnement dont il a besoin pour atteindre un niveau donné, en ce qui concerne notamment :

- La conformité de l'établissement par rapport à un certain nombre de critères de performance et de gestion notamment le taux de diplômation, les taux d'insertion et d'emploi, le degré de satisfaction des employeurs, etc ;
- La disponibilité de ressources humaines compétentes et qualifiées pour une formation selon l'APC ;
- La disponibilité de locaux pédagogiques et d'équipements permettant une formation selon l'APC ;
- L'existence d'un mode de gestion favorisant l'autonomie de l'établissement dans une logique de rapprochement client et de redevabilité ;
- Les conditions de mise en œuvre de l'approche par compétences dans l'implantation des programmes de formation ;
- Les réseaux de relations avec les entreprises dans la mise en œuvre des programmes (développement de l'alternance et du système d'apprentissage) et la participation des professionnels à la gestion des EFP (Conseil de Gestion de l'Etablissement : CGE).

Le RNQ sera constitué au moins de trois parties :

- Le modèle de gestion et de fonctionnement des établissements de formation décrivant le processus et les indicateurs de mesure des résultats correspondants ;
- Le manuel qualité type d'un établissement de formation ;
- Le fascicule de mesures qui contient les fonctions et indicateurs d'implantation du modèle et de la qualité de service aux clients.



Conclusion

Les éléments de réflexion et axes d'orientation qui précèdent émanent d'une analyse vivante des problématiques vécues sur le terrain, succès réalisés et difficultés rencontrées.

Ces propositions ont pour objectif de susciter un large débat sur les éléments déterminants de la réforme du système de formation professionnelle selon l'APC pour qu'il s'inscrive dans une dynamique de progrès et de modernisation continue, une gestion concertée avec les professionnels et une large ouverture sur les pratiques et les expériences probantes qui ont fait leurs preuves au niveau international.

Il s'agit de fixer les balises et tracer les grandes lignes d'action pour faire de la formation professionnelle un levier majeur pour relever les défis de la compétitivité, de la création d'emplois et de développement socio économique de notre pays.

Annexe n° 1 :

Liste des abréviations

ACDI (CIDA)	Agence Canadienne de Développement International
AFPA	Association Formation Professionnelle des Adultes
AGFP	Autorité Gouvernementale chargée de la Formation Professionnelle
AMITH	Association Marocaine des Industries du Textile et de l'Habillement
ANAPEC	Agence Nationale de Promotion de l'Emploi et des Compétences
APC	Approche Par Compétences
AST	Analyse de Situation de Travail
BTP	Bâtiment et Travaux Publics
CFPTC	Complexe de Formation Professionnelle Textile Casablanca
CGE	Comité de Gestion de l'Etablissement
CNPRSFP	Comité National de Pilotage de la Réforme du Système de Formation Professionnelle
CNQ	Cadre National de Qualification
CQPAT	Centre de Qualification Professionnelle des Arts Traditionnels
CSS	Comité Sectoriel de Suivi
CTS	Comité Technique de Suivi
CTS	Comité Technique Sectoriel
DOF	Départements et Opérateurs de Formation
EFP	Etablissement de Formation Professionnelle
ESITH	Ecole Supérieure des Industries du Textile et de l'Habillement
ETF (FEF)	Européen Training Foundation (Fondation Européenne de la Formation)
FP	Formation Professionnelle
GTZ	Coopération Technique Allemande
IMMEE	Industries Métallurgiques, Mécaniques, Electriques et Electroniques
ISGI	Institut Supérieur de Gestion et d'Informatique/Casablanca
ISIC	Institut Supérieur Industriel de Casablanca (Complexe de Formation Aïn Borja)
ISTA	Institut Supérieur de Technologie Appliquée
ISTAHT	Institut Supérieur des Techniques Appliquées Hôtelières et Touristiques de Marrakech
ITSAS	Institut des Techniciens Spécialisés en Agriculture de Souihla (Marrakech)
LMD	Licence Master Doctorat
Meda 2	Appui au Développement de la Formation Professionnelle dans les secteurs du Tourisme, du Textile et des NTIC
MENA	Pays du Moyen Orient et de l'Afrique du Nord
TIC	Technologies de l'Information et de la Communication
OCDE	Organisation de Coopération et du Développement Economiques
OFPPT	Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail
ONG	Organisation Non Gouvernementale
PRICAM	Projet de Renforcement Institutionnel Canada Maroc
RNQ	Référentiel National de Qualification
SEFP	Secrétariat d'Etat chargé de la Formation Professionnelle
UE	Union Européenne



Annexe n° 2 :

Commission chargée de la « Reingénierie du dispositif de formation professionnelle selon l'Approche Par Compétences »

Membres de la Commission Scientifique	Organisme	Qualité
M. Karim Tazi (Président)	AMITH	Président de l'AMITH et Président du Comité Sectoriel de Suivi Textile/Habillement du projet APC
M. Allal Ouahab (Rapporteur)	Projet APC	Directeur marocain du projet APC
M. Ahmed El Harmouchi (Rapporteur)	SEFP	Chef de Division des Programmes et de la Coordination Pédagogique
Mme Nicole Kobinger	Projet APC	Directrice Canadienne du projet APC
M. Abdelkabir Rafiqi	D. Pêches Maritimes	Chef de Division de la Formation Maritimes
M. Mustapha Essaghir	OFPPT	Chargé du projet APC à la DRIF
M. Rachid El Faqir	D. Tourisme	Chef de Service de l'inspection Pédagogique
M. Mohammed Ouissa	D. Agriculture	Chef de la Division de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle
M. Abderrahmane Farhate	ESITH	Directeur des Etudes
M. Adil Berbich	ANAPEC	Directeur ANAPEC Rabat
Mme Touria Sakout	SEFP	Chef de Service Programmes Secteurs Primaire et Secondaire

Annexe n° 3 :

Circulaire n° 2482 du 01 Décembre 2005 relative au processus d'élaboration et de mise en œuvre des programmes de formation selon l'approche par compétences (APC)

Vu les orientations de la Charte Nationale d'Education et de Formation, notamment le levier 3 « Adéquation du système d'éducation et de formation à son environnement économique » et le levier 7 « Révision et adaptation des programmes et des méthodes, des manuels scolaires et des supports didactiques » ;

Vu le Décret n° 2.86.325 du 8 Joumada I 1414 (9 Janvier 1987), portant statut général des établissements de Formation Professionnelle tel qu'il a été modifié et complété ;

Vu le protocole d'entente entre le Gouvernement du Royaume du Maroc et le Gouvernement du Canada signé le 25 Août 2003 concernant le projet d'appui à l'implantation de l'approche par compétences dans la gestion du système de la formation professionnelle financé par l'Agence Canadienne du Développement International (ACDI) ;

Vu la convention de financement spécifique N° MAR/AIDCO/2002/687 entre le Royaume du Maroc et la Communauté Européenne relative à l'appui au développement de la formation professionnelle dans les secteurs du Tourisme, du Textile et des Nouvelles technologies de l'information et de la communication signée le 31 Mars 2003 ;

La présente circulaire a pour objet la définition et la délimitation des responsabilités des différents intervenants dans l'expérimentation de l'implantation de l'approche par compétences dans le processus d'élaboration, de mise en œuvre et d'évaluation des programmes de formation professionnelle selon l'approche par compétences.

Ce processus comprend les principales étapes suivantes :

- La réalisation des études sectorielles,
- La réalisation des Analyses des Situations de Travail (AST) et l'élaboration des référentiels des compétences,
- L'élaboration et la mise en œuvre des programmes de formation,
- L'évaluation des programmes de formation.

La description de ces étapes ainsi que les éléments de méthodologie de leur réalisation sont définis dans le cadre méthodologique d'élaboration et de mise en œuvre des programmes de formation selon l'approche par compétences annexé à la présente circulaire.

Réalisation des études sectorielles

Les études sectorielles sont réalisées, en concertation avec les organisations professionnelles :

- par les opérateurs de formation dans les secteurs ou sous-secteurs qu'ils couvrent en coordination avec l'Autorité Gouvernementale chargée de la Formation Professionnelle (AGFP),
- ou par l'AGFP en collaboration avec les opérateurs de formation.



Pour les secteurs ou sous secteurs couverts par plus d'un opérateur de formation, l'AGFP, en concertation avec les organisations professionnelles, peut procéder à la réalisation de l'étude sectorielle ou désigner un opérateur de formation de référence en concertation avec les opérateurs de formation concernés.

Ces études sectorielles permettent l'identification des besoins quantitatifs et qualitatifs de formation professionnelle et la définition des fonctions de travail des secteurs ou sous-secteurs.

En l'absence d'études sectorielles, les opérateurs de formation sont tenus de justifier l'opportunité de révision, d'actualisation ou de création de nouveaux programmes de formation. Les opérateurs de formation ne peuvent entamer les travaux de production des programmes de formation qu'après accord de l'AGFP.

L'AGFP est chargée, en concertation avec les opérateurs de formation et les organisations professionnelles de :

- a- constituer, à chaque fois que nécessaire, des groupes de travail composés des représentants des opérateurs de formation concernés, des représentants des organisations professionnelles et toute personne dont l'apport est jugé utile pour assurer le suivi de ces études ;
- b- valider les termes de référence pour les études sectorielles élaborées par les opérateurs de formation ;
- c- approuver les fonctions de travail qui feront partie du plan de développement des programmes de formation des secteurs ou sous-secteurs objet des études.

Réalisation des analyses des situations de travail (AST) et élaboration des référentiels des compétences

Les opérateurs de formation sont chargés, en concertation avec les organisations professionnelles, de la réalisation et de la validation des analyses des situations de travail (AST) et des référentiels de compétences pour les fonctions de travail des secteurs ou sous-secteurs de formation qu'ils couvrent. Ils invitent les représentants de l'AGFP à assister aux ateliers des AST.

Pour les fonctions de travail dispensées par plus d'un opérateur de formation, les analyses de situation de travail et les référentiels de compétences seront réalisés, en concertation avec les opérateurs de formation concernés soit par l'AGFP soit par un opérateur de référence désigné par l'AGFP.

Les rapports d'AST, les référentiels des compétences ainsi que les comptes-rendus de validation de ces référentiels sont communiqués à l'AGFP pour donner lieu à une décision pour la poursuite des travaux en vue d'entamer les autres étapes d'élaboration des programmes de formation.

Elaboration et mise en œuvre des programmes de formation

Les opérateurs de formation sont chargés de l'élaboration et de la validation des programmes de formation pour les fonctions de travail des secteurs ou sous-secteurs de formation qu'ils couvrent.

Pour les fonctions de travail dispensées par plus d'un opérateur de formation, l'élaboration et la validation des programmes de formation seront réalisées, en concertation avec les opérateurs de formation concernés soit par l'AGFP soit par un opérateur de référence désigné par l'AGFP.

Les programmes de formation ainsi élaborés et les comptes-rendus de leur validation sont communiqués à l'AGFP pour leur conférer le caractère officiel et national. Ils servent de référence pour l'octroi d'autorisation ou de visa de création ou de révision des arrêtés de création et d'organisation des établissements de formation conformément à la réglementation en vigueur pour s'assurer qu'à chaque fonction de travail correspond un seul programme de formation à l'échelle nationale.

Les opérateurs de formation sont chargés de l'élaboration et de la validation des guides d'appui aux programmes de formation et de tous les outils d'accompagnement jugés nécessaires à la mise en œuvre des programmes de formation des fonctions de travail des secteurs ou sous secteurs de formation qu'ils couvrent.

Les opérateurs de formation sont chargés de la programmation et de la mise en œuvre de l'implantation des programmes de formation dans leurs établissements de formation professionnelle conformément à la carte de la formation professionnelle.

Evaluation des programmes de formation

L'évaluation des programmes de formation consiste à vérifier la qualité des activités de formation et leur concordance avec les attentes du marché du travail.

Les opérateurs de formation sont chargés, en concertation avec les organisations professionnelles, de l'évaluation interne des programmes de formation pour assurer leur mise à jour continue, et ce suivant les paramètres indiqués dans le cadre méthodologique d'élaboration et de mise en œuvre des programmes de formation selon l'approche par compétences.

Les rapports de ces évaluations sont communiqués à l'AGFP pour examen des conclusions et des recommandations issues de ces évaluations et qui statuera, en concertation avec les opérateurs de formation, sur les dispositions nécessaires à prendre.

L'évaluation de l'efficacité externe des programmes de formation est assurée par l'AGFP, en concertation avec les organisations professionnelles et les opérateurs de formation notamment par le biais des études d'insertion et de cheminement professionnel des lauréats de la formation professionnelle.

PR. SAÏB OULBACHA
*Le Secrétaire d'Etat auprès du Ministère
de l'Emploi et de la Formation Professionnelle
Chargé de la Formation Professionnelle*