



Organisation
internationale
du Travail

STED  AMT



Royaume
du Maroc

► *Compétences pour le Commerce et la
Diversification Économique : Alignement des
compétences sur les stratégies de développement
sectoriel en Algérie, au Maroc et en Tunisie*

- APPUI TECHNIQUE AU PROJET STED-AMT / MAROC : MISE EN ŒUVRE DE
LA RECOMMANDATION RELATIVE À LA MISE EN PLACE D'UN COMITÉ
SECTORIEL DES COMPÉTENCES DANS CHACUN DES SECTEURS DES TIC ET
DES INDUSTRIES AGROALIMENTAIRES

Note sur les options d'institutionnalisation des Comités sectoriels des
compétences

Version provisoire

Juin 2023

Sommaire

LISTE DES ACRONYMES ET DES ABREVIATIONS	2
I. SECTION I : INTRODUCTION ET DÉMARCHE D'ANALYSE	3
II. SECTION 2 : ANALYSE MULTICRITÈRE DES OPTIONS D'INSTITUTIONNALISATION 4	
2.1. OPTION 1 : LES GROUPEMENTS INTERPROFESSIONNELS D'AIDE AU CONSEIL (GIAC)	4
2.1.1. <i>Rappel</i>	4
2.1.2. <i>Analyse multicritère</i>	4
2.1.3. <i>Conclusion sur les GIAC</i>	6
2.2. OPTION 2 : LES ÉCOSYSTÈMES INDUSTRIELS	7
II.2.1. <i>Rappel</i>	7
II.2.2. <i>Analyse multicritère</i>	8
II.2.3. <i>Conclusion sur les écosystèmes industriels</i>	9
2.3. OPTION 3 : LES COMMISSIONS SECTORIELLES DE FORMATION PROFESSIONNELLE (CSFP).....	10
2.3.1. <i>Rappel</i>	10
2.3.2. <i>Analyse multicritère</i>	10
2.3.3. <i>Conclusion sur les CSFP</i>	11
2.4. OPTION 4 : LES CENTRES DE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES (CDC) DE L'OFPPT	11
2.5.1. <i>Rappel</i>	11
2.5.2. <i>Analyse multicritère</i>	12
2.5. OPTION 5 : NOUVELLE CRÉATION (COMITÉS SECTORIELS DE COMPÉTENCES).....	12
2.5.1. <i>Rappel</i>	12
2.5.2. <i>Analyse multicritère</i>	13
III. SECTION 3 : NOTATION DES OPTIONS PAR CRITERE	14
IV. SECTION 4 : CONCLUSION	15

Liste des acronymes et des abréviations

BCC	Biscuiterie-Chocolaterie-Confiserie
BTP	Bâtiment et Travaux Publics
CDC	Centre de Développement des Compétences
CSC	Comité Technique de l'Offshoring
CSFP	Commissions Sectorielles de la Formation professionnelle
CTO	Comité Technique de l'Offshoring
DFP	Département de la Formation Professionnelle
DRIF	Direction de la Recherche et de l'Ingénierie de la Formation
EAPT	évaluations annuelles pédagogiques et techniques
GIAC	Groupement Interprofessionnel d'Aide au Conseil
IAA	Industrie Agroalimentaire
IMME	Industries Mécaniques Métallurgiques et Electriques
IT	Information Technology
ITO / IT-Offshoring	Information Technology Offshoring ou délocalisation des processus liés aux technologies de l'information
OdB	Observatoire des Branches
OFPPT	Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail
PII (P2I)	Parc Industriel Intégré
REAPC	'Appui à la Réforme de l'Education par le biais de l'Approche par Compétences
REC	Référentiel des Compétences
REM	Répertoire Emploi Métier
TFP	Taxe de Formation Professionnelle
TPME	Très Petites et Moyennes Entreprises

I. SECTION I : INTRODUCTION ET DÉMARCHE D'ANALYSE

Le présent rapport fait suite à celui relatif à la conception des comités sectoriels des compétences au Maroc. Il vise à affiner les options d'institutionnalisation suggérées dans ce dernier pour aider les responsables à prendre une décision éclairée. Les options à examiner sont les suivantes :

- **Option 1** : Les Groupements Interprofessionnels d'Aide Au Conseil (GIAC)
- **Option 2** : Les écosystèmes industriels /Comité Technique de l'Offshoring (CTO)
- **Option 3** : Les Commissions Sectorielles de la Formation Professionnelle (CSFP)
- **Option 4** : Les Centres de Développement des Compétences (CDC) de l'OFPPT
- **Option 5** : Nouvelle création selon la conception établie dans le cadre du Projet STED-AMT

Le rapport propose des critères d'analyse qui se dégagent d'après les travaux effectués jusqu'à présent et les diverses consultations comme des éléments importants pour la réussite et le bon fonctionnement d'un futur comité sectoriel des compétences. Les critères suivants ont été retenus :

1. **La couverture des dimensions de développement des compétences.** Ce critère servira pour évaluer si la structure analysée couvre l'ensemble des dimensions de développement des compétences qui pourraient apporter des réponses aux déficits de compétences d'un secteur ou si la structure se limite seulement à une seule ou une partie de ces dimensions (formation professionnelle, enseignement supérieur professionnalisant, actions de formation d'adaptation et de reconversion, mobilisation et utilisation des compétences de manière générale).
2. **Pilotage par la demande.** Ce critère vise à privilégier les options qui sont pilotés par les professionnels pour responsabiliser les employeurs sur la définition de leurs besoins propres en compétences et favoriser leur engagement dans la mise en œuvre des actions de développement des compétences proposées.
3. **Degré d'autonomie.** Ce critère vise à s'assurer de la capacité de la structure à prendre des décisions rapidement et dans l'intérêt du secteur, sans être alourdie par des mécanismes de prise de décisions bureaucratiques lourdes et d'être influencée dans ses décisions par des structures administratives qui peuvent être animées par des objectifs non forcément partagés par les professionnels.
4. **Assise juridique.** Le fait de disposer d'une assise juridique déjà établie ou de la possibilité d'en élaborer une dans des délais raisonnables est un des critères qui sera pris en compte.
5. **Intégration dans le dispositif global national, sectoriel, régional.** Il s'agit d'analyser à travers ce critère si la structure évaluée s'intègre ou pourrait s'intégrer dans le dispositif national d'anticipation des besoins en compétences. L'objectif étant de favoriser la complémentarité entre les dispositifs existants.
6. **Possibilités de financement.** Ce critère vise à privilégier les structures pour lesquels il y a déjà un financement ou qui présente des possibilités de mobilisation des fonds plus évidentes.
7. **Attribution** dans le domaine de l'anticipation des besoins en compétences et de développement des compétences.
8. **Expérience dans le domaine d'anticipation des besoins en compétences et de développement des compétences** pour privilégier les structures qui vont être plus rapidement opérationnelles dans la mise en œuvre des missions qui leur seront accordées.

Le rapport examine option par option, sous l'angle de l'ensemble de ces critères, les avantages ou éventuellement les limites de chaque option. Le rapport effectue des propositions de réformes quand cela est possible pour atténuer ou contourner les contraintes constatées.

Pour permettre une comparaison entre ces options, un système de notation a été adopté accordant pour chacun des critères une note de 1 à 5 (5 étant le degré le plus favorable). La notation a été effectuée par chacun des membres du comité de suivi du projet (une notation par organisation) selon leur propre perception et jugement. Une moyenne arithmétique des notes attribuées a été effectuée et un classement de ces options effectué selon le total du nombre de points obtenus.

II. SECTION 2 : ANALYSE MULTICRITÈRE DES OPTIONS D'INSTITUTIONNALISATION

Cette section présente une analyse pour chacune des cinq options selon les sept critères retenus. Avant l'analyse multicritère de chaque option, un bref rappel sur la structure analysée est donné.

2.1. Option 1 : Les Groupements Interprofessionnels d'Aide au Conseil (GIAC)

2.1.1. Rappel

Les GIAC sont des organisations sectorielles, créées dans le cadre de la réforme de la formation en cours d'emploi de 1996 pour promouvoir la formation continue au Maroc. Ils ont un statut d'associations qui sont constituées par des associations et fédérations professionnelles et des entreprises et sont présidés par un professionnel élu. Elles sont créées conformément aux dispositions du dahir du 15 novembre 1958 réglementant le droit d'association. Les GIAC ont pour missions (i) l'information et la sensibilisation à la formation en cours d'emploi au profit des organisations, des chambres professionnelles et des entreprises, (ii) l'appui financier pour la réalisation des études et le conseil pour la définition d'une stratégie de développement des entreprises et des branches professionnelles et des besoins en formation en cours d'emploi qui en découlent, et (iii) l'appui financier pour la réalisation de l'ingénierie des plans de formation en cours d'emploi.

Le financement des frais de fonctionnement des GIAC ainsi que des activités précitées se font, en vertu du Décret du 22 mai 1974, sur la taxe de la formation professionnelle (1,6% de la masse salariale). L'article 7 bis du Décret stipule qu'une proportion de la fraction de la TFP accordée à la formation en cours d'emploi, est affectée aux actions d'information et de sensibilisation à la formation en cours d'emploi, d'études et de conseil et d'ingénierie de la formation en cours d'emploi, conduites par les GIAC. Un manuel de procédures, approuvé par l'autorité gouvernementale chargée de la formation professionnelle et l'autorité gouvernementale chargée des finances, sur proposition du comité de gestion de l'Office définit les conditions de financement des actions de formation en cours d'emploi ainsi que des actions prises en charge par les GIAC. Des conventions sont conclues entre chacun des GIAC et l'Office, pour la réalisation de ces actions.

Neuf GIAC sont actuellement opérationnels et couvrent la majorité des secteurs économiques : IMMEE, Textile/Cuir, Technologies, Pêches Maritimes, BTP, 'Hôtellerie/Tourisme, Agroalimentaire, Transport/Logistique et Tertiaire.

En 2014, La CGEM a créé, l'Observatoire des Métiers et Compétences des Branches Professionnelles (OdB) qui a pour mission de doter les branches/associations professionnelles de capacités de veille stratégique permanente et de gestion prévisionnelle des compétences. L'OdB joue le rôle d'appui technique des GIACs en matière de prospective des besoins en métiers et compétences des secteurs.

2.1.2. Analyse multicritère

1. Couverture

Le champ d'action des GIAC est intimement lié à la formation en cours d'emploi des salariés des entreprises. Ils ont été créés à l'origine pour contribuer justement à la promotion de la formation en cours d'emploi auprès des entreprises. Les textes juridiques organisant les GIAC sont bien précis en termes de missions accordées aux GIAC, qui sont des missions (i) d'information et de sensibilisation à la formation en cours d'emploi, (ii) de réalisation des études pour l'identification des besoins en formation en cours d'emploi et la définition de stratégies de développement des entreprises, et (iii) d'appui financier pour la réalisation de l'ingénierie des plans de formation en cours d'emploi.

La nouvelle Loi sur la formation en cours d'emploi a reconduit la même vision pour les GIAC, qui accorde à des associations à créer (sans nommer les GIAC en tant que tel), des missions précises en lien avec le développement de la formation continue. En outre l'article 21 de la Loi, stipule que les missions, les règles de l'organisation et de fonctionnement de ces associations seront définis par des statuts particuliers dont le modèle est fixé par voie réglementaire. Dans cette configuration, l'élargissement des missions des GIAC à de nouvelles dimensions de développement des compétences paraît difficile, à moins que cette question soit prise en compte dans une future réforme.

Encadré 1 : Extrait de la Loi 60-17 sur la formation continue

Article 20

Afin de permettre aux employeurs d'élaborer les plans de formation continue concernant les salariés, conformément aux conditions et modalités prévues dans le Manuel des procédures visé à l'article 19 ci-dessus, les associations créées à cet effet par les organisations professionnelles, conformément au dahir n°1-58-376 du 3 jourada I 1378 (15 novembre 1958) réglementant le droit d'association, sont chargées des actions et des programmes prévus aux paragraphes 3, 4 et 5 du troisième alinéa de l'article 7 de la présente loi.

Article 21

Les associations visées à l'article 20 ci-dessus sont soumises, en ce qui concerne leurs missions, les règles de leur organisation et leur fonctionnement à des statuts particuliers dont le modèle est fixé par voie réglementaire.

Article 22

Afin de permettre à chacune des associations visées à l'article 20 ci-dessus d'accomplir les missions fixées dans ledit article, des conventions de financement sont conclues entre elles et la structure administrative prévue à l'article 17 ci-dessus, à condition que l'association concernée soit accréditée à cet effet par l'administration conformément aux conditions fixées par voie réglementaire.

Les conventions précitées fixent notamment les droits et les obligations des deux parties, les montants de l'appui financier alloué au financement des actions et programmes que réalise ladite association au profit des employeurs et les conditions et modalités pour bénéficier des dits montants conformément au Manuel des procédures visé à l'article 19 ci-dessus.

Des conventions peuvent être également conclues avec les associations précitées pour aider les moyennes, les petites et les très petites entreprises et les accompagner afin que leurs salariés puissent bénéficier des programmes et actions de formation continue visés aux paragraphes 1, 2 et 3 du premier alinéa de l'article 7 de la présente loi.

2. Pilotage par la demande

Les GIAC sont pilotés par des professionnels. Le statut-type des GIAC précise que les pouvoirs de ces associations sont détenus par l'assemblée générale de l'association. Celle-ci est constituée d'associations et fédérations professionnelles et d'entreprises du secteur. Le GIAC est présidé par un professionnel, membre de l'association, élu pour deux années et est rééligible.

3. Autonomie

Le GIAC, de par son statut d'association, est un organe autonome et indépendant de l'administration, du fait que c'est son assemblée générale qui détient le pouvoir de prise de décision concernant l'association. Cette autonomie reste tout de même limitée, au regard de la réglementation qui cadre le champ d'action et les modalités de fonctionnement et de financement de ces associations

4. Assise juridique

Les modalités d'organisation et de fonctionnement des GIAC sont cadrées par des textes réglementaires liés à la gestion de la TFP et de la formation en cours d'emploi (Décret du 22 mai 1974, sur la TFP, le Manuel des procédures de la gestion des contrats spéciaux de formation, et le Statut-type des GIAC).

5. Intégration

Les missions des GIAC sont complémentaires à celles d'autres dispositifs d'anticipation et de développement des compétences, sans pour autant qu'il y ait une intégration ordonnée de ses missions et activités par rapport à celles des autres mécanismes existants.

6. Financement

Les activités des GIAC ainsi que leurs frais de fonctionnement sont pris en charge sur la TFP. Une partie des 30% du montant de la TFP accordée à la formation en cours d'emploi sert à financer les études d'anticipation des besoins en compétences ainsi que les frais de fonctionnement des associations (salaires et autres frais de gestion).

7. Attribution

Le Statut-type des GIAC, défini par le manuel des procédures des GIAC, accorde bien à ces derniers des attributions en termes d'anticipation des besoins en compétences et d'élaboration de plans de formation, mais seulement pour le domaine de la formation en cours d'emploi.

8. Expérience

Vu que les GIAC existent depuis la fin des années quatre-vingt-dix, ils ont pu cumuler une expérience dans le domaine de l'anticipation des besoins en compétences des entreprises et d'élaboration des plans de formation en cours d'emploi. En outre, un certain nombre d'outils et de guides d'appui ont été développés en leur faveur dans le cadre du Projet REAPC "Appui à la Réforme de l'Éducation par le biais de l'Approche par Compétences", 2011-2019. Ces guides visent à accompagner les branches dans la mise en œuvre de leurs actions d'ingénierie sectorielle pour chacune des phases :

- Un document de présentation générale du Système d'Assurance Qualité qui présente un cadre méthodologique de conduite des études pour assurer un niveau de qualité standardisée.
- Le Guide de l'Étude d'Analyse Stratégique qui recommande des démarches prospectives, basées sur la collaboration et la concertation entre les entreprises d'une même branche. A partir de l'analyse des impacts des changements multifactoriels qui affectent l'environnement de la branche professionnelle, l'Analyse Stratégique anticipe la mutation de la chaîne de valeurs, élabore une vision, fixe des objectifs stratégiques, produit un plan de mise en œuvre et réalise un portrait prévisionnel des métiers (Fiches Métiers).
- Le Guide de l'Étude d'Ingénierie Sectorielle offre une démarche pour traduire la vision stratégique et le portrait des métiers de la branche professionnelle, en un référentiel de compétences (Fiches de Compétences et de Positionnement) et produire un plan de formation continue. La Fiche de Compétences et de positionnement est une description des compétences nécessaires à l'exercice des activités du métier. Elle attribue également un niveau de qualification aux différents descripteurs des compétences en référence à la Grille Nationale de Qualification.
- Un catalogue des Formulaires et des documents contractuels utiles pour permettre aux GIAC de financer leurs Actions d'Ingénierie Stratégique.

2.1.3. Conclusion sur les GIAC

Au vu de l'organisation et de l'architecture des GIAC, ces derniers sont très proches des CSCs dans la mesure où ils sont pilotés par la profession, jouent un rôle dans le développement des compétences dans le secteur et appuient les études d'anticipation des besoins en compétences dans leur secteur. Ils présentent aussi l'avantage d'être financés sur la TFP et d'être connectés au dispositif des Contrats

Spéciaux de Formation qui permet de concrétiser les actions de formation préconisées dans les plans de formation issus des travaux de diagnostics sectoriels et d'ingénierie de formation.

La limite des GIACs vient du fait qu'ils se restreignent au domaine de la formation continue seulement. Or, la réponse aux déficits de compétences d'un secteur donné est multidimensionnelle. Elle peut provenir de la formation initiale, de la formation continue, de la formation interne, de la GRH, de l'instauration de collaborations durables entre les entreprises et les établissements, de politiques actives du marché de travail, de la migration ou tout autre initiative pertinente.

2.2. Option 2 : Les écosystèmes industriels

2.2.1. Rappel

Les écosystèmes industriels ont été introduits avec le Plan d'Accélération Industrielle 2014-2020. Ils visent à améliorer l'intégration sectorielle, à démultiplier les investissements et à assurer une montée en valeur du secteur industriel en favorisant l'établissement de partenariats stratégiques ciblés et mutuellement bénéfiques entre leaders industriels et TPME¹.

Les écosystèmes fédèrent les groupes d'entreprises autour de « locomotives » qui peuvent être des leaders industriels nationaux, des groupements professionnels ou encore des investisseurs étrangers. Cette nouvelle organisation permet aux secteurs de gagner en performance et en réactivité.

Plusieurs écosystèmes ont été créés dans les secteurs de l'automobile, du textile, de l'aéronautique, de la construction, des industries mécaniques et métallurgiques, des industries chimiques, du cuir, de l'offshoring, de l'industrie pharmaceutique, de l'agroalimentaire et autres secteurs.

Des contrats de performance sont conclus entre l'Etat et l'écosystème qui précisent des objectifs de développement en termes, de création d'emplois, de valeur ajoutée et de capacités d'exportation et les incitations que l'Etat s'engage à apporter en termes de mobilisation du foncier, de formation des ressources ou encore d'apports de financements.

Le Plan d'Accélération Industrielle accorde de l'importance à la formation et au développement des compétences requises pour l'atteinte des objectifs sectoriels. Les contrats programmes annoncent des objectifs en termes de création d'emplois, de formation et de création d'établissements de formation. Ces contrats-programmes sont souvent appuyés par des études sectorielles menées par le DFP qui précisent davantage les besoins en compétences par profession et par région.

Pour la mise en œuvre de la politique de développement du secteur de l'Offshoring au Maroc, le Gouvernement, à travers la circulaire n°5/2016, a accordé un certain nombre d'avantages et d'incitations pour l'implantation des entreprises dans les P2I dédiés à l'Offshoring, le recrutement des ressources humaines et la formation des compétences.

Outre les avantages liés au foncier, au guichet unique, aux infrastructures et services « World class », ainsi qu'aux incitations fiscales, les entreprises installées dans les P2I Offshoring bénéficient de plusieurs avantages et incitations pour le recrutement et la formation de leurs salariés. Dans ce sens, la circulaire offre les avantages suivants :

- **Programme de formation** : la circulaire invite à la mise en place d'une politique de formation multidimensionnelle, pour répondre aux besoins en ressources humaines tant sur le plan

¹ <https://www.mcinet.gov.ma/fr/content/les-ecosystemes>

quantitatif que qualitatif et de prendre en considération le caractère évolutif du secteur et des métiers existants et nouveaux. Elle fait également référence au programme de formation des ingénieurs ;

- ▶ **Dispositif d'aide à la formation** : Pour chaque nouvelle recrue de nationalité marocaine, les entreprises de l'offshoring bénéficient d'une contribution aux frais de formation à l'embauche et de la formation continue couvrant une période de trois années;
- ▶ **Dispositif de ANAPEC de** : Contrat Insertion, Contrat d'Intégration professionnelle et programme Tahfiz.

Pour assurer le suivi de l'Offre Offshoring Maroc, l'État a mis en place un comité de pilotage assisté par un Comité technique de l'Offshoring. Le Comité de pilotage est présidé par le Chef de Gouvernement et constitué des ministères de l'Intérieur, des Finances, de l'Industrie, de l'Enseignement supérieur et de la Formation professionnelle. Il a pour missions de fixer les priorités et lancer les directives de l'Offre, de statuer sur les propositions de révision de l'Offre Offshoring Maroc, de communiquer autour de l'avancement des différents chantiers.

Le Comité Technique de l'Offshoring (CTO) est présidé par le Ministère en charge de l'Industrie et est composé des ministères de l'Intérieur, des Finances et de l'AMD. Il peut s'adjoindre selon les points inscrits à l'ordre du jour l'autorité locale du lieu d'implantation de la P2I, le CRI, l'organisme gestionnaire de la P2I et l'ANAPEC. Le CTO a pour missions d'examiner et de statuer sur les demandes des entreprises de l'offshoring pour bénéficier des avantages accordés par l'Etat aux entreprises du secteur.

Le CTO peut constituer des sous-comités thématiques : (i) Sous-comité Formation, (ii) Sous-comité Promotion, Sous-comité Facilitation Administrative, et (iv) Sous-comité suivi des P2I. Le Sous-comité formation pourrait constituer un réceptacle du CSC.

2.2.2. Analyse multicritère

1. Couverture

Les écosystèmes industriels abordent les questions de développement de compétences de manière globale en termes de niveaux de qualification (formation professionnelle et supérieure) ainsi que les formations pré-embauche et continue des nouvelles recrues, précitées. La Direction de la formation du Ministère du commerce et d'industrie travaille directement avec l'OFPPT, les instituts de formation sectoriels gérés par les professionnels (Instituts à gestion déléguée) et l'enseignement supérieur pour le développement d'une offre de formation alignée avec les stratégies sectorielles. La dimension de la formation continue des salariés en exercice ainsi que celle de la gestion des ressources humaines de manière générale ne sont pas directement touchés par les écosystèmes sectoriels.

2. Pilotage par la demande

C'est le Ministère de l'Industrie et du Commerce qui assure le pilotage de ces écosystèmes. Pour le secteur de l'Offshoring, c'est ce Ministère qui préside le Comité Technique de l'Offshoring. Les professionnels, à travers leur association professionnelle, et les entreprises leaders sont associées de très près à toutes les actions menées pour le développement des compétences dans le secteur.

3. Autonomie

Pilotés et financés par l'administration publique, l'autonomie des écosystèmes industriels est forcément limitée. Toutefois, les professionnels et les entreprises sont fortement associés au processus de prise de décision quant aux actions de développement de l'offre de formation dans le secteur.

4. Assise juridique

Les écosystèmes industriels fonctionnent sur la base de contrats-programmes entre l'Etat, avec ses différentes composantes (technique et de formation), et les organisations professionnelles. Le Comité de pilotage et le Comité Technique de l'Offshoring sont cadrés par la Circulaire n°5/2016 relative à l'offre Offshoring Maroc.

5. Intégration

Le volet relatif au développement des ressources humaines des écosystèmes industriels est conçu pour répondre de manière spécifique aux besoins en compétences générés par les stratégies sectorielles. L'objectif étant d'accorder la priorité et des avantages supplémentaires aux secteurs prioritaires et de simplifier les procédures d'octroi de ces avantages. L'intégration dans le système global d'anticipation des besoins en compétences et de développement de l'offre de formation n'est pas une préoccupation pour les acteurs concernés.

6. Financement

Le financement des actions d'identification des besoins en compétences et de développement de l'offre de formation est assuré par l'Etat dans le cadre des contrats-programmes précités. Le financement couvre les dispositifs de ANAPEC d'aide à la formation, de contrats d'insertion, de Contrat d'Intégration professionnelle et du Programme Tahfiz. Il couvre aussi des programmes de formation professionnelle et des ingénieurs en termes de restructuration ou d'intégration de nouvelles filières, de révision des programmes ou d'équipements des établissements de formation. Pour certains secteurs stratégiques, comme l'automobile, l'aéronautique, les énergies renouvelables et autres, l'appui a porté sur la création de Centres de formation professionnelle pilotés par les professionnels (Instituts à gestion déléguée).

7. Attribution

Les écosystèmes industriels ne sont pas explicitement investis d'attributions dans le domaine d'anticipation des besoins en compétences et de développement des compétences. Les initiatives prises en la matière sont menées avec les opérateurs de formation de la formation professionnelle (OFPPT) et ceux de l'enseignement supérieur pour ce qui est des niveaux supérieurs.

8. Expérience

Pour l'anticipation des besoins en compétences et le développement d'une offre adaptée de formation, les écosystèmes sectoriels collaborent de près avec les services spécialisés du Département de la formation professionnelle, de l'enseignement supérieur, de l'OFPPT et de ANAPEC. La Direction de la formation du Ministère du Commerce et de l'Industrie joue un rôle moteur dans la coordination entre les organisations professionnelles et les acteurs de la formation.

2.2.3. Conclusion sur les écosystèmes industriels

L'option du CTO, comme CSC pour l'IT-Offshoring présente certaines limites. D'abord, le comité cible uniquement les entreprises de l'Offshoring implantées dans les P2I, ce qui exclut le reste des entreprises des TIC et de l'Offshoring implantées ailleurs. D'un autre côté, il n'y a pas de structures équivalentes pour les autres secteurs comme les IAA. Enfin, les CTO s'intéressent essentiellement aux incitations liées aux recrutements et à la formation continue. Les autres aspects de développement des compétences, comme la formation initiale ne sont pas visés par cette instance.

2.3. Option 3 : Les Commissions Sectorielles de Formation Professionnelle (CSFP)

2.3.1. Rappel

Les commissions sectorielles de la formation professionnelle (CSFP) n'existent pas encore concrètement, mais elles sont prévues dans la Loi cadre de l'éducation 51-17 et le projet de loi de la formation professionnelle. L'institution de ces comités a été pensée dans le cadre de la stratégie de la formation professionnelle et sa feuille de route 2015-2021 qui a recommandé la révision du système de gouvernance de la formation professionnelle pour plus d'efficacité, de cohérence et d'optimisation. À côté de la commission nationale de la formation professionnelle, des commissions régionales de la formation professionnelle, la stratégie de la formation professionnelle prévoit la création de commissions sectorielles de la formation professionnelle.

Ces recommandations sont prises en compte dans le projet de loi de la formation professionnelle. Elles devront regrouper les professionnels du ou des secteurs concernés et les organismes de formation professionnelle concernés et prendre en charge les missions générales suivantes : (i) contribuer à définir les besoins des secteurs concernés en compétences professionnelles, et de (ii) contribuer à l'élaboration des référentiels d'emplois métiers et d'emplois compétences. Le projet de loi renvoie à un texte réglementaire la définition de la composition, des missions et des modalités de fonctionnement des commissions sectorielles de la formation professionnelle.

2.3.2. Analyse multicritère

1. Couverture

Les CSFP couvrent seulement le domaine de la formation professionnelle initiale et continue, qui relèvent des attributions du Département de la Formation professionnelle. Ils s'inscrivent dans le schéma global de gouvernance du système de formation professionnelle.

2. Pilotage par la demande

Les textes d'application ne sont pas encore élaborés, mais d'après les consultations effectuées auprès des responsables du Département de la Formation Professionnelle, il est prévu de faire présider ces commissions par des professionnels.

3. Autonomie

Pilotés par des professionnels, les CSFP devraient jouir relativement de plus d'autonomie dans la prise de leurs décisions. Toutefois, il est difficile de juger de leur degré d'autonomie en réalité, vu qu'ils n'existent pas encore.

4. Assise juridique

Les CSFP sont institués par la Loi cadre de l'Éducation 51-17. Un texte réglementaire spécifique sera élaboré pour définir les missions et les modalités de fonctionnement de ces CSFP. Ceci constitue une base assez solide pour leur durabilité.

5. Intégration

D'après le projet de Loi de la formation professionnelle, les CSFP sont conçus comme élément du dispositif global de gouvernance du système de la formation professionnelle qui regroupe au niveau national la commission nationale de la formation professionnelle et au niveau régional les commissions régionales de la formation professionnelle.

6. Financement

Vu que les textes instituant les CSFP ne sont pas encore élaborés, il n'est pas clair, comment seront financées ces instances. Mais d'après les consultations menées avec des responsables du DFP, ce

dernier a proposé un budget dans le programme triennal du département pour la création des CSFP et la formation de leurs membres.

7. Attribution

Le Projet de loi de la formation professionnelle accorde clairement aux CSFP des missions en lien avec la définition des besoins des secteurs concernés en compétences professionnelles, et de contribution à l'élaboration des référentiels d'emplois métiers et d'emplois compétences.

8. Expérience

Les CSFP n'existent pas encore. Toutefois, il est possible de s'appuyer sur des commissions similaires qui existent déjà comme les commissions sectorielles et interprofessionnelles, instituées auprès de l'administration et qui ont pour mission de proposer toute mesure visant la promotion du secteur privé de formation professionnelle et l'amélioration de la qualité de ses prestations (Article 15 de la Loi 13 portant statut de la formation professionnelle privée).

2.3.3. Conclusion sur les CSFP

Les CSFP se rapprochent en partie des CSC, du fait qu'ils s'occupent de la mission d'anticipation des besoins en compétences qui est une mission fondamentale des CSCs, et à la définition des référentiels de métiers et de compétences. La grande limite de ces commissions, c'est qu'elles seront ancrées dans le système de gouvernance du système de la formation professionnelle, ce qui exclut d'office les niveaux de qualification du supérieur.

L'éclatement dans la mission d'anticipation des besoins en compétences entre formation professionnelle et enseignement supérieur crée deux problèmes ; d'abord un manque de cohérence au niveau des résultats, mais aussi un problème d'efficacité puisque une grande partie des études d'anticipation des besoins en compétences est commune. En outre, ce type d'instances ont un caractère seulement consultatif, ce qui limite leur capacité à impacter la décision politique en faveur de l'intérêt de leur secteur.

2.4. Option 4 : Les Centres de Développement des Compétences (CDC) de l'OFPPT

2.5.1. Rappel

Les Centres de Développement des Compétences (CDC) relèvent de la Direction de la Recherche et de l'Ingénierie de Formation de l'OFPPPT. Ils ont pour missions d'assurer l'ingénierie des filières de formation depuis l'identification des besoins en compétences jusqu'à l'élaboration des programmes de formation et des guides d'appui. Ils se chargent de l'élaboration des profils de formateurs, de l'appui dans le recrutement et la formation des formateurs, de l'élaboration de bilans de compétences et de l'organisation des évaluations annuelles pédagogiques et techniques. Les CDC contribuent également à l'évaluation à travers l'élaboration de référentiels d'évaluation, et la désignation de formateurs par filière et par région, chargés de préparer les examens régionaux. Les CDC se chargent également de l'appui à la mise en place de nouveaux centres de formation en termes d'équipements, d'encadrement et de procédures de gestion. Ils appuient également les établissements de formation dans l'implantation de nouvelles filières de formation.

L'OFPPPT dispose actuellement de CDC dans plusieurs secteurs (Digital, IAA, Génie mécanique, Génie électrique, Automobile, aéronautique et plasturgie, santé, gestion & commerce, agriculture, BTP, tourisme, transport et logistique, industrie graphique, artisanat et Action sociale).

Les CDC sont dotés de spécialistes en ingénierie de formation ayant une bonne connaissance de leurs secteurs respectifs. Le CDC du Digital est animé par six cadres au total. Ils ont tous le statut d'employé de l'OFPPPT.

2.5.2. Analyse multicritère

1. Couverture

Les CDC de l'OFPPPT couvrent uniquement la dimension formation professionnelle initiale et qualifiante. Les niveaux de formation supérieure, très importants pour certains secteurs comme les TIC ainsi que les autres dimensions de développement des compétences ne sont pas couverts par ce dispositif.

2. Pilotage par la demande

Même si les professionnels sont associés de très près dans l'identification des besoins en compétences et l'élaboration des programmes de formation, les CDC restent pilotés par l'offre et non par la demande.

3. Autonomie

Intégrés dans l'organigramme de l'administration de l'OFPPPT, les CDC dépendent complètement de la hiérarchie administrative (Division de la coordination des CDC de la DRIF).

4. Assise juridique

Étant intégrés dans l'organigramme de l'OFPPPT, les CDC sont donc régis par les mêmes textes juridiques et réglementaires instituant et organisant l'OFPPPT.

5. Intégration

Les CDC ne sont pas intégrés de manière structurée dans le dispositif national d'anticipation des besoins en compétences.

6. Financement

Le financement des CDC est pris en charge à 100% par le budget propre de l'OFPPPT, alimenté en grande partie par la TFP.

7. Attribution

Les CDC n'ont pas une mission explicite d'anticipation des besoins en compétences. Toutefois, pour mettre en œuvre leurs attributions en matière d'ingénierie des filières de formation, les CDC se trouvent dans l'obligation de travailler en amont avec les professionnels pour élaborer les analyses de situations de travail.

8. Expérience

Actifs depuis très longtemps, les CDC ont cumulé une expérience intéressante en matière d'ingénierie de formation. Les CDC sont dotés de ressources humaines qualifiées et expérimentées.

2.5. Option 5 : Nouvelle création (Comités Sectoriels de Compétences)

2.5.1. Rappel

Les Comités Sectoriels de Compétences ont été pensés à l'issue des analyses stratégiques STED élaborés pour les secteurs ITO et BCC en vue de pérenniser le processus d'anticipation et de développement des compétences. Un atelier participatif de conception a été tenu les 18 et 19 novembre 2022 pour définir l'architecture de ces CSC (voir le rapport de conception). L'idée de création de ce type de comités a été considérée par les partenaires du Projet, comme une recommandation structurante, dans la mesure où elle va pallier les problèmes liés à l'insuffisance d'informations pertinentes et à l'irrégularité des études d'anticipations des besoins en compétences au niveau sectoriel, outre les difficultés de coordination et de dialogue entre les partenaires sur les questions de développement des compétences au niveau du secteur.

L'architecture globale proposée consiste à considérer les CSC comme des organisations sectorielles qui veillent à ce que la formation dans leur secteur réponde aux besoins des employeurs et favorisent le développement des compétences dans le secteur. L'étude de conception des CSC prévoit de leur accorder les missions suivantes : (i) Apporter leur conseil sur les politiques de formation et de développement des compétences concernant leur secteur ; (ii) Anticiper des besoins en compétences et de faire des propositions sur le développement des compétences dans le secteur ; (iii) Élaborer et actualiser les normes de compétences (REM & REC) dans leur secteur; (iv) Assurer la coordination et le dialogue sur les compétences entre les parties prenantes concernées, (v) Assurer l'information, la communication et conseil sur le développement des compétences.

En termes de gouvernance, il est prévu que les CSC soient pilotés par les professionnels qui devront présider les associations à constituer à cet effet. Les comités seront composés des représentants de l'Administration, des employeurs et des employés, outre les organismes spécialisés qui peuvent apporter une valeur ajoutée. Un financement hybride est proposé qui combine des subventions de l'Etat, des prélèvements sur les entreprises, des recettes propres et des Dons internationaux.

2.5.2. Analyse multicritère

1. Couverture

Les CSC sont conçus pour couvrir l'ensemble des dimensions de développement des compétences en termes de niveaux de qualification, de types de formation et d'activités à entreprendre. L'un des arguments en faveur de la création d'un CSC au Maroc est justement pour intégrer dans une vision holistique la question de développement des compétences.

2. Pilotage par la demande

Un pilotage par la demande (professionnels) est prévu pour les CSC à créer, du fait qu'il est prévu de les faire présider par un professionnel du secteur.

3. Autonomie

Les CSC devront jouir d'une large autonomie, d'après l'architecture prévue pour les CSC, pour leur assurer plus de flexibilité. L'architecture recommande un statut d'association qui accorde une autonomie morale et met le pouvoir de prise de décision entre les mains de l'assemblée générale.

4. Assise juridique

S'agissant d'une nouvelle idée, il n'y a évidemment pas encore d'assise juridique spécifique.

5. Intégration

Les CSC, tels que conçus sont sensés s'intégrer dans un dispositif national avec un comité national des compétences qui coordonne les comités sectoriels et des comités régionaux qui exercent des missions d'anticipation des besoins en compétences et de développement des compétences au niveau régional.

6. Financement

La conception des CSC prévoit un financement hybride qui combine des sources de financement publiques, des prélèvements sur les entreprises, des recettes propres et des Dons internationaux.

7. Expérience

N'ayant pas encore démarré, les CSC en tant qu'institutions n'auront pas encore d'expérience au démarrage, mais, vu qu'il est prévu de recruter un staff technique, la sélection de personnes expérimentées, peut aider le comité à gagner en expertise plus rapidement.

III. SECTION 3 : NOTATION DES OPTIONS PAR CRITERE

Le tableau ci-après présente la moyenne arithmétique des notes attribuées par les membres du comité technique par option et critère. Sans attacher trop d'importance à la valeur de la note en soi, le classement révèle la prééminence de l'option de création d'une nouvelle structure sectorielle d'anticipation des besoins en compétences que la domiciliation de cette fonction dans l'une des structures proches existantes.

Tableau 1 : Résultats de la notation des options d'institutionnalisation par option et critère

	GIAC	Écosystème s industriels	CSFP	CDC de l'OFPPPT	Nouvelle création (type Projet STED-AMT)
1. Couverture	2,3	1,7	1,5	2,3	4,3
2. Pilotage	2,0	2,0	1,7	2,3	4,2
3. Autonomie	2,3	1,7	1,3	2,2	4,2
4. Assise juridique	2,3	1,3	1,8	2,5	2,0
5. Intégration	2,3	2,3	1,5	2,3	3,8
6. Financement	2,0	2,0	1,2	2,5	2,0
7. Attribution	1,8	1,7	1,3	2,3	3,7
8. Expérience	2,5	2,2	2,0	2,5	2,8
Total	17,7	14,8	12,3	19,0	27,0

L'option de la nouvelle création présente l'avantage au niveau de la couverture des champs de développement de compétences, de pilotage par la demande, d'autonomie par rapport aux structures administratives et de possibilités d'intégration dans le dispositif global d'anticipation. Cette option est limitée par l'absence d'un cadre juridique, les possibilités de financement et le manque d'expérience au démarrage.

Loin derrière l'option d'une nouvelle création, se place les CDC de l'OFPPPT, suivis des GIACs, puis des écosystèmes sectoriels et enfin des CSFP du DFP.

IV. SECTION 4 : CONCLUSION

L'analyse multicritère des différentes options d'institutionnalisation des comités sectoriels de compétences montre clairement la préférence des membres du comité technique pour la création d'une nouvelle structure pilotée par la demande, autonome et qui couvre l'ensemble des dimensions de développement de compétences. S'agissant d'une nouvelle structure, celle-ci présente forcément des limites en termes d'assise juridique qui lui donne plus de légitimité et aussi des possibilités de recevoir des fonds de manière régulière.

Ceci, étant, les autres options ont retenu l'intérêt de certains partenaires qui les considèrent même plus favorables que la création d'une nouvelle structure. Certaines options présentent en effet, l'avantage d'avoir une légitimité juridique, d'avoir une source de financement garantie, ou encore avoir cumulé une certaine expérience comme c'est le cas pour les CDC de l'OFPPT et les GIACs. Les CSFP présentent l'avantage d'être institués par la Loi cadre 51-17 de l'éducation. Comme les textes réglementaires précisant leurs missions et leurs modalités de fonctionnement ne sont pas encore élaborés, ceci implique qu'il y a toujours une ouverture pour les asseoir selon le schéma d'un comité sectoriel des compétences global qui couvrirait l'ensemble des segments de développement des compétences, à condition de placer ces commissions en dehors du Département de la Formation professionnelle et de les ouvrir à d'autres composantes du système d'éducation et d'emploi.

Le tableau ci-après résume de manière synthétique les limites de chacune de ces options et les propositions de réformes des dispositifs existants au regard des missions de CSCs.

	Limites	Recommandations
GIACs/OdB	- Se limite à la formation en cours d'emploi - Etudes non régulières	- Une réforme juridique qui élargit le champ d'action et les missions des GIACs à l'ensemble des dimensions de développement des compétences - Le renforcement des GIAC par des RH expérimentées capables de la mise en œuvre des missions des CSC
CSFP	- Se limitent à la formation professionnelle - Instances consultatives seulement	- Placer les CSFP, à un niveau plus global et ouvert à toutes les composantes d'éducation et de formation. Ceci suppose d'extraire ces comités du texte du projet de Loi sur la FP, qui les intègre comme commissions sectorielles propres pour la FP. Ce changement est possible, du fait que la Loi cadre 51-17 ne spécifie l'ancrage institutionnel de ces commissions. D'un autre côté, le Projet de Loi sur la FP, n'a pas encore été adopté. - Dans ce cas, l'appellation même de la commission devra changer en enlevant la mention "FP" en la remplaçant par "Compétences" qui est plus globale
Ecosystèmes industriels CPT-Offshoring	- Dimension de développement des compétences moins évidente - Valable uniquement pour l'Offshoring et pas pour les autres secteurs - S'intéresse essentiellement aux incitations liées aux recrutements et à la formation continue	- Accorder au développement des compétences une place importante dans les écosystèmes industriels et mettre en place des comités structurés, pilotés par la demande, qui joueraient un rôle dans l'alignement de l'offre de compétences dans le secteur aux stratégies sectorielles.
CDC-OFPPT	- Se limite à la formation professionnelle initiale - Pilotée par l'offre	- Instaurer un comité présidé par les professionnels qui pilote les travaux du CDC - Par contre, il est difficile pour l'instant de s'ouvrir sur les niveaux supérieurs, vu les textes instituant l'OFPPT.