



## ASSISTANCE TECHNIQUE POUR L'APPUI À L'OPÉRATIONNALISATION DE LA RÉFORME DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE

**TACHE 10**  
**LIVRABLE 4**

### ÉTAT DES LIEUX DU SYSTEME DE LA FORMATION CONTINUE EXISTANT

**VOLET 3 : LA REFORME DE LA FORMATION CONTINUE**

**cide**



CONSORTIUM  
INTERNATIONAL DE DÉVELOPPEMENT  
EN ÉDUCATION

## TABLES DES MATIERES

1.	Contexte et objectifs de l'étude .....	5
2.	Présentation de la méthodologie de travail .....	6
3.	Introduction.....	8
3.1	La formation continue / la Formation en Cours d'Emploi (FCE).....	8
3.2	Les actions de la Formation en Cours d'Emploi (FCE).....	9
3.3	Les principaux acteurs de la formation continue .....	9
3.4	La mise en place de mesures nationales pour la FCE et la formation continue des populations en quête d'emploi. ....	13
3.5	Les besoins du monde du travail et la participation des entreprises .....	13
4.	Quelques expériences de formation continue (hors système CSF et GIAC).....	16
4.1	Formation continue dans le secteur de l'Artisanat .....	16
4.2	Formation continue dans le secteur de l'Agriculture .....	18
4.3	Formation continue dans le secteur des Pêches maritimes .....	20
4.4	Mesure formation destinée aux entreprises exportatrices (2009) .....	21
4.5	Mesure formation en accompagnement du PAI (ex PNEI) 2014 -2020.....	25
4.6	La Stratégie Nationale de la Formation Professionnelle 2021 « La formation partout, pour tous et tout au long de la vie » .....	26
5.	Analyse du Cadre juridique actuel et du projet de loi sur la formation continue en cours d'adoption .....	28
5.1	Analyse du cadre juridique actuel .....	28
5.2	Analyse du projet de loi sur la formation continue .....	41
5.3	La troisième version du projet de loi:.....	50
6	Le système de qualification des intervenants en conseil et en formation en cours d'emploi .....	58
6.1	La gouvernance du processus de qualification des intervenants conseil et formation.....	58
6.2	Les objectifs poursuivis par la qualification des organismes de conseil et formation.....	59
6.3	Les domaines reconnus dans le cadre de la qualification .....	59
6.4	La constitution du dossier de demande de qualification .....	59
6.5	La procédure relative à la validation de la demande de qualification.....	60
6.6	Les références informationnelles pour constituer les dossiers de demande de qualification .....	60
6.7	Bilan partiel de la qualification des organismes de conseil et de formation .....	61
6.8	Capacités et besoins en assistance technique des OCF en ISG.....	62
7	La validation des acquis de l'expérience professionnelle (VAEP) .....	63
8	Forces et faiblesses du système .....	67
8.1	Forces et faiblesses de la Formation en Cours d'Emploi (FCE).....	67
8.2	Forces et faiblesses des mécanismes CSF et GIAC.....	71

---

9	Benchmark des bonnes pratiques relatives à la formation continue .....	79
9.1	Québec/Canada .....	79
9.2	France .....	92
9.3	Suède .....	103
9.4	Allemagne .....	113
9.5	Principaux enseignements tirés du benchmark.....	127
10	Synthèse des entretiens avec des personnes ressources .....	130
11	Degré d'inclusion sociale et genre (ISG) .....	133
11.1	Mesures mises en place pour les groupes vulnérables et aux besoins spécifiques .....	133
11.2	Degré d'inclusion sociale et genre (ISG) .....	138
12	Conclusion .....	142
13	Bibliographie.....	144
	Annexes.....	145

## ACRONYMES

<b>AFPA</b>	<i>Association pour la Formation professionnelle des adultes (France)</i>
<b>ANAPEC</b>	<i>Agence Nationale de Promotion de l'Emploi et des Compétences (Maroc)</i>
<b>BC</b>	<i>Bilan de compétences</i>
<b>CCCSF</b>	<i>Comité Central des Contrats Spéciaux de Formation</i>
<b>CCI</b>	<i>Chambre de commerce et d'industrie</i>
<b>CCE</b>	<i>Comité Consultatif d'Engagement (auprès des GIAC)</i>
<b>CF</b>	<i>Chèque formation</i>
<b>CG</b>	<i>Comité de Gestion (OFPPT)</i>
<b>CGEM</b>	<i>Confédération Générale des Entreprises du Maroc</i>
<b>CIDE</b>	<i>Consortium International de Développement en Education</i>
<b>CIF</b>	<i>Congé individuel de Formation (France)</i>
<b>CLE</b>	<i>Centres Locaux d'emploi (Québec)</i>
<b>CNEFOP</b>	<i>Conseil National de l'Emploi, de la formation et de l'orientation professionnelles (France)</i>
<b>CPF</b>	<i>Compte personnel de formation</i>
<b>CPFC</b>	<i>Commission des Partenaires de la Formation Continue / Maroc (prévue par SNFP 2021)</i>
<b>CPMT</b>	<i>Commission des partenaires du Marché du travail (Québec)</i>
<b>CPPMT</b>	<i>Conseils professionnels paritaires du marché du travail (Suède)</i>
<b>CRCSF</b>	<i>Comité Régional des Contrats Spéciaux de Formation</i>
<b>CREFOP</b>	<i>Conseil Régional de l'Emploi, de la Formation et de l'Orientation Professionnelles (France)</i>
<b>CSF</b>	<i>Contrats Spéciaux de Formation</i>
<b>CSMO</b>	<i>Commission sectorielle de la main d'œuvre (Québec)</i>
<b>DIF</b>	<i>Droit individuel à la formation</i>
<b>DFP</b>	<i>Département de la Formation Professionnelle / Maroc</i>
<b>FC</b>	<i>Formation continue</i>
<b>FCE</b>	<i>Formation en Cours d'Emploi</i>
<b>FSE</b>	<i>Fonds social Européen</i>
<b>FP</b>	<i>Formation Professionnelle</i>
<b>FPP</b>	<i>Formation Professionnelle Privée</i>
<b>GIAC</b>	<i>Groupement Interprofessionnel d'Aide au Conseil</i>
<b>GRETA</b>	<i>Groupements d'établissements de l'Education nationale qui organisent des formations pour adultes dans tous les métiers (France)</i>
<b>IGR</b>	<i>Impôt Général sur le Revenu</i>
<b>IR</b>	<i>Impôt sur le Revenu</i>
<b>IS</b>	<i>Impôt sur les Sociétés</i>
<b>ISG</b>	<i>Inclusion Sociale et Genre</i>
<b>ITA</b>	<i>Individual Training Account, USA</i>
<b>MCA</b>	<i>Millenium Challenge Account Morocco</i>
<b>MCC</b>	<i>Millenium Challenge Corporation</i>
<b>MELS</b>	<i>Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport, Québec</i>
<b>MENFP</b>	<i>Ministère de l'Éducation Nationale et de la Formation Professionnelle / Maroc (2013)</i>
<b>MENFPESRS</b>	<i>Ministère de l'Éducation Nationale, de la Formation Professionnelle, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique / Maroc (2017)</i>
<b>MEF</b>	<i>Ministère de l'Economie et des Finances / Maroc</i>
<b>OCF</b>	<i>Organismes de Conseil et de Formation</i>
<b>OFPPT</b>	<i>Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail</i>
<b>ONG</b>	<i>Organisation non gouvernementale</i>
<b>OPCA</b>	<i>Organisme paritaire collecteur agréé</i>
<b>PIB</b>	<i>Produit intérieur brut</i>
<b>SEFP</b>	<i>Secrétariat d'Etat chargé de la Formation Professionnelle</i>
<b>TFP</b>	<i>Taxe sur la formation professionnelle</i>
<b>VAE</b>	<i>Validation des Acquis de l'Expérience</i>
<b>UG CSF</b>	<i>Unité de Gestion des CSF</i>

## 1. Contexte et objectifs de l'étude

La sous-activité 2 du projet MCC II vise à apporter aux acteurs publics et privés concernés par la formation professionnelle, l'assistance technique requise pour appuyer l'opérationnalisation de la réforme de la formation professionnelle découlant de la vision stratégique de la réforme de l'éducation et de la formation à l'horizon 2030 et de la stratégie nationale de la formation professionnelle à l'horizon 2021 qui s'inscrit dans cette vision. Elle vise également à appuyer le Secrétariat d'Etat chargé de la Formation Professionnelle (SEFP) et ses partenaires pour améliorer la performance du système de formation actuel et pour la mise en œuvre des principales réformes de la formation professionnelle qui ont pour objectif d'améliorer la qualité de la formation professionnelle et la capacité du système à répondre adéquatement aux besoins du secteur productif et des différentes catégories des publics cibles notamment les femmes et les catégories sociales défavorisées.

En ce qui concerne plus spécifiquement la formation continue, le projet MCC II vise à apporter une assistance technique au SEFP pour la mise en œuvre de la nouvelle réforme de la formation continue. En effet, le SEFP a introduit un projet de loi portant institution et organisation de la formation continue qui introduit plusieurs changements et innovations, notamment concernant la portée de la formation continue, sa gouvernance et l'introduction de la validation des acquis de l'expérience. Il s'agit donc d'apporter un appui au SEFP dans la mise en place et l'opérationnalisation des mécanismes prévus par cette réforme une fois la loi y afférente adoptée.

Il convient de préciser également que conformément aux TDRs, le présent travail est focalisé davantage sur les mécanismes de formation continue GIAC et CSF au bénéfice des entreprises qui paient la TFP et ne vise pas une analyse exhaustive de toutes les pratiques et activités de formation continue au Maroc, même si certaines expériences jugées intéressantes ont été relatées.

Il est à rappeler que pour encourager les entreprises à intégrer la formation en cours d'emploi (formation continue des salariés) dans leurs plans de développement, les pouvoirs publics ont mis en place en 1996, de concert avec les partenaires sociaux, deux mécanismes complémentaires, les Contrats Spéciaux de Formation (CSF) et les Groupements Interprofessionnels d'Aide au Conseil (GIAC), en leur accordant une assistance technique et financière pour identifier leurs besoins en compétences et réaliser les actions de formation qui en résultent.

La mise en place de ces deux mécanismes a permis un accroissement de la formation dans les entreprises et une dynamisation du marché de la formation continue, ainsi que l'éclosion d'une ingénierie nationale dans le domaine des ressources humaines.

Cependant, force est de constater que ces mécanismes ont montré leurs limites malgré les modifications introduites à plusieurs reprises depuis leur adoption ; dont les dernières remontent à 2014 (avenants aux manuels des GIAC et CSF), surtout pour toucher les PME/TPE compte tenu de la complexité des procédures et du mode de gouvernance du système.

C'est pour cela que les pouvoirs publics ont opté pour la promulgation d'une loi spécifique à la formation continue censée redynamiser cette activité et mieux répondre aux besoins des différentes catégories en formation continue pour améliorer leurs performances et accroître la productivité et la compétitivité des entreprises.

## 2. Présentation de la méthodologie de travail

Pour atteindre les objectifs escomptés, il est clair que la réussite de la réforme est tributaire de l'élaboration d'un plan de mise en œuvre de cette réforme qui clarifiera les structures prévues par le projet de loi et leur mode d'organisation, les instances prévues par le projet de loi, leurs missions et attributions, les relations entre les différentes instances de gouvernance, le processus d'organisation de ces nouveaux dispositifs, les outils à développer pour la mise œuvre de cette réforme, les paramètres du plan de communication et d'information qui l'accompagne, à concevoir et les risques liés à cette mise en œuvre avec le plan d'atténuation desdits risques. L'intervention sur ce volet se mènera selon trois (3) activités : un état des lieux et un benchmark valorisant les bonnes pratiques en gestion de la FC (objet du présent rapport), la conception organisationnelle et les modalités de fonctionnement des instances de gouvernance de la formation continue prévues par le projet de loi sur la FC et finalement le plan de mise en œuvre de la réforme de la FC.

Une attention particulière sera accordée à l'inclusion sociale et de genre en vue d'apprécier les dispositifs existants par rapport à cette préoccupation et préconiser de recommander des mesures et pratiques devant permettre dans l'avenir de mieux prendre en charge cette dimension.

La réalisation d'un état des lieux du système de la formation continue au Maroc et d'un benchmark (choix de 4 pays) des bonnes pratiques de gestion des systèmes de formation continue vise à analyser l'existant en matière de réglementation sur le sujet et d'effectuer une analyse des manuels de procédures des CSF et des GIAC. L'exercice concernera également le système de la VAEP et l'analyse des modalités de financement de la FC ainsi que l'évaluation de leur pertinence. L'état des lieux permettra également de vérifier les aspects touchant l'équité en matière de formation continue surtout dans la perspective d'intégration des jeunes en formation par apprentissage et la lutte contre toutes ségrégations horizontale et verticale qui excluraient les femmes en tant que bénéficiaires, notamment celles qui occupent des postes peu qualifiés et faiblement rémunérés, et autres groupes vulnérables comme les jeunes et les personnes à besoins spécifiques. L'état des lieux abordera également l'analyse du système de la qualification des opérateurs de conseil et de formation mis en place par le DFP et les capacités et besoins en assistance technique de ces opérateurs en matière d'ISG.

Cet état des lieux sera appréhendé par le biais d'une analyse de la documentation existante sur le sujet enrichi par des rencontres avec des personnes ressources représentatives des différentes instances et acteurs qui interviennent en formation continue (SEFP, CGEM, OFPPT, GIAC, OCF, etc....).

L'action de benchmark, menée en parallèle au diagnostic concernera les systèmes implantés dans les 4 pays sélectionnés en décrivant les différents modes de gouvernance et de gestion de la FC, son financement, l'inclusion sociale et genre et les modes d'évaluation des mécanismes et résultats des actions et les enseignements qui peuvent en être tirés.

Le projet de loi sur la formation continue est présentement dans le circuit d'approbation. Une dernière (quatrième) version a été soumise au Conseil de Gouvernement le 5 octobre 2017. Son examen a été différé à une date ultérieure.

L'intervention de l'expertise au niveau de cette activité consiste donc à proposer une architecture organisationnelle et les modalités de fonctionnement des divers acteurs impliqués dans le processus de FC prévus dans ledit projet de loi. Cette proposition approfondira l'information quant à l'identité des intervenants dans le système, des missions et attributions de ces instances, de la composition et le mode d'organisation au niveau national et régional (CPFC, UG

et GIACs, etc.) en mettant en relief les relations fonctionnelles entre les différentes instances et le mode de leur interaction au niveau opérationnel (entreprise, salarié, association ou branche professionnelle).

A l'issue de ces différentes étapes, un plan global de mise en œuvre de la réforme de la FC, sera proposé aux partenaires. Il couvrira ainsi le descriptif de la nouvelle gouvernance de la formation en milieu professionnel, la production/révision des outils nécessaires, les aspects liés à l'ISG conformément aux aspects soulignés dans les TdR. Au niveau des activités ci-dessus, des éléments relatifs à l'inclusion sociale et genre seront intégrés quand ce sera nécessaire et pertinent.

### 3. Introduction

#### 3.1 La formation continue / la Formation en Cours d'Emploi (FCE)

Il existe plusieurs définitions de la formation continue et de la formation en cours d'emploi, mais nous nous limiterons dans le cadre de ce travail aux définitions qui suivent.

L'UNESCO a défini la formation continue comme étant un ensemble d'activités qui permettent à un individu de développer ses connaissances et ses capacités tout au long de sa vie et ainsi d'améliorer ses conditions d'existence. La formation continue constitue un levier important pour permettre aux salariés de maintenir leur emploi et de favoriser leur promotion sociale et professionnelle et aux entreprises d'améliorer leur compétitivité. L'élaboration et les ajustements aux politiques de l'emploi constituent à travers le monde une des préoccupations majeures des pouvoirs publics et c'est par le biais, notamment, de mécanismes et de mesures spécifiques de la formation professionnelle que des stratégies innovantes sont développées et mises en œuvre. En effet, la mise à niveau des connaissances et des compétences des ressources humaines, le développement de leur capacité à soutenir les restructurations de leur organisation et de s'habiller aux nouveaux outils de production, constituent les meilleurs atouts tant pour les salariés que pour les entreprises.

L'OCDE entend par formation professionnelle continue pour adultes « tous les types de formations organisées, financées ou patronnées par les pouvoirs publics, offertes par les employeurs ou financées par les bénéficiaires eux-mêmes. Toutes les activités organisées et systématiques d'enseignement et de formations auxquelles les adultes participent pour acquérir des connaissances et/ou des qualifications nouvelles dans le cadre de leur emploi du moment ou dans la perspective d'un emploi futur, pour améliorer leur salaire et/ou leurs possibilités de carrière dans l'emploi qu'ils occupent ou dans un autre et, d'une façon générale, pour augmenter leurs chances d'avancement et de promotion ».

La « formation en cours d'emploi –FCE-» est une spécificité de formation continue qui intéresse des salariés en activité pour leur permettre de faire face aux évolutions du marché du travail et faciliter leur promotion socio professionnelle et pour accompagner la mise à niveau des entreprises et favoriser leur compétitivité.

Au Maroc, depuis 1996, les pouvoirs publics ont engagé en concertation avec les partenaires économiques et sociaux, un grand chantier de réforme ayant pour objectif l'encouragement et l'incitation des entreprises à intégrer la formation continue de leurs ressources humaines dans leurs plans de développement pour renforcer leur compétitivité et développer l'employabilité de leurs salariés.

Cette réforme initiée en 1996 concernant le principal instrument de développement de la formation continue dans les entreprises que sont les CSF, a retenu trois (3) grands créneaux d'intervention :

- dé plafonner les remboursements par rapport à la TFP, c'est-à-dire que le soutien financier accordé aux entreprises peut dépasser la cotisation de la TFP versée par ces dernières, sous certaines réserves;
- planifier la formation par l'élaboration d'un véritable projet de formation, et ;
- responsabiliser les acteurs économiques en instituant un comité central et des comités de représentants des employeurs, des salariés et de l'état avec dix (10) antennes régionales. Ces comités sont responsables de gérer les contrats nouvelle mouture dans le cadre d'une mutualisation des fonds provenant de la taxe et des ressources mobilisées par les pouvoirs publics et prévoyant des taux de remboursements pouvant atteindre jusqu'à 100% des dépenses engagées pour la formation continue dans certains cas.



Entre autres mesures, cette réforme a mis en place deux mécanismes d'encouragements aux entreprises, les Groupements Professionnels d'Aide au Conseil (GIAC) et le système rénové des Contrats Spéciaux de Formation (CSF).

### 3.2 Les actions de la Formation en Cours d'Emploi (FCE)

Depuis 1974, la Formation en Cours d'Emploi (FCE) est régie par le décret no 2.73.633 portant création de la Taxe de Formation Professionnelle (TFP) tel que modifié et complété et par les manuels de procédures des Contrats Spéciaux de Formation (CSF) et des Groupements Professionnels d'Aide au Conseil (GIAC). Les actions de formation en cours d'emploi sont déclinées ci-après.

#### Actions de formation en cours d'emploi financées par la TFP

Les actions de formation en cours d'emploi, financées sur une fraction de la TFP	
Les actions d'information et de sensibilisation	À la formation en cours d'emploi au profit des organisations, des chambres professionnelles et des entreprises, en particulier les petites et moyennes entreprises.
Les études et le conseil	Pour la définition d'une stratégie de développement des entreprises et des branches professionnelles et des besoins en formation en cours d'emploi qui en découlent.
L'ingénierie des plans de formation en cours d'emploi	Qui comprend le diagnostic des besoins en formation et l'élaboration des plans de formation qui en découlent.
Les actions de formation continue	Réalisation des programmes de formation au profit des salariés.

Les Groupements Professionnels d'Aide au Conseil (GIAC) œuvrent à la fois auprès des branches professionnelles et auprès des entreprises et des groupes d'entreprises pour ce qui concerne la sensibilisation et l'information, l'élaboration des études de diagnostic stratégique et d'ingénierie de formation et les Contrats Spéciaux de Formation (CSF) qui s'adressent aux entreprises et aux groupes d'entreprises pour ce qui concerne les actions de formation planifiée, les actions de formation non planifiée et les actions d'alphabétisation.

Bénéficiaires	GIAC		CSF
Branches professionnelles	Sensibilisation et information		Ingénierie de formation
Entreprises, Groupe d'entreprises	Sensibilisation et information	Diagnostic stratégique	Ingénierie de formation
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actions de formation planifiée</li> <li>• Actions de formation non planifiée</li> <li>• Actions d'alphabétisation</li> </ul>

### 3.3 Les principaux acteurs de la formation continue

Le système marocain de formation continue est caractérisé par la multiplicité des intervenants publics et privés. Bien que le travail (conformément aux TDRs) porte principalement sur les mécanismes CSF et GIAC, le texte qui suit présente une liste non exhaustive des principaux intervenants dans ce système.

#### Le Secrétariat d'Etat chargé de la Formation Professionnelle (SEFP)

La mission du Secrétariat d'Etat chargé de la Formation Professionnelle est d'assurer l'élaboration de la politique du Gouvernement en matière de formation professionnelle, l'exécution et l'évaluation des stratégies élaborées pour le développement du secteur dans tous les domaines, hormis ceux dévolus à l'Administration de la Défense Nationale et à la Direction Générale de la Sûreté Nationale.

En collaboration avec les différents Départements et organismes concernés, outre ses autres responsabilités, pour ce qui concerne la Formation en Cours d'Emploi (FCE), il a pour mandat de promouvoir et développer la formation en cours d'emploi, d'élaborer et suivre des textes législatifs et réglementaires et donner son avis, de développer et

promouvoir la formation professionnelle destinée aux détenus pour favoriser leur insertion socioprofessionnelle et d'élaborer des programmes de partenariat avec les collectivités locales, les établissements publics et les organisations non gouvernementales (ONG).

### **L'Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail (OFPPT)**

L'OFPPT, créé en 1974, est un établissement public qui est chargé de la promotion du travail, du développement et de l'adaptation de la formation professionnelle dispensée par le ministère chargé du travail. L'Office doit également assurer l'information, l'orientation et la sélection professionnelle des candidats à ses unités de formation et, d'autre part, veiller à la reconversion professionnelle des travailleurs; il est également chargé de l'organisation et du contrôle de l'apprentissage.

À l'origine, les stratégies de l'OFPPT étaient principalement orientées sur des priorités sociales fixées par le Gouvernement mais à partir de 1997, l'Office a concentré ses efforts pour la promotion de l'emploi sans abandonner ses missions traditionnelles en matière de formation initiale. L'OFPPT est à la fois le concepteur de la Formation en Cours d'Emploi et le prestataire, et il constitue le premier opérateur national en matière de formation professionnelle.

### **Les Départements ministériels**

Le Ministère du Commerce et de l'Industrie et des Nouvelles Technologies participe à la détermination des plans de formation dans les secteurs et au suivi de leur exécution. Le Ministère de l'Agriculture et des Pêches Maritimes prépare et exécute les stratégies dans les domaines de l'enseignement supérieur agricole, de la recherche et de la formation technique et professionnelle. Le Ministère du Tourisme se charge en coordination avec les ministères concernés de la participation à la préparation et au pilotage de stratégies de formation dans le secteur hôtelier et touristique, l'encadrement des établissements de formation sous tutelle du ministère. Le Département de l'artisanat planifie et organise la formation professionnelle et voit à la promotion de la formation par apprentissage dans le secteur et des métiers en concertation avec le milieu professionnel et en liaison avec les ministères concernés.

D'autres ministères sectoriels gèrent également des structures de formation, même si leur nombre est limité. Citons notamment l'Équipement et Transport, l'Énergie et les Mines, la Jeunesse et Sports, etc....

### **Les acteurs privés**

Les établissements de formation professionnelle privée assurent, aux côtés des établissements de formation professionnelle du secteur public, la formation d'artisans, d'ouvriers spécialisés et qualifiés et de techniciens et techniciens spécialisés pour occuper des postes de travail dans les différentes activités économiques et sociales.

### **Les établissements à gestion déléguée**

Les établissements à gestion déléguée sont des établissements créés dans le cadre d'un partenariat public privé entre l'État et des organisations professionnelles en vue de répondre aux besoins spécifiques des secteurs productifs concernés. Ce mode de gestion des Instituts de formation vise à :

- Accompagner la dynamique volontariste des stratégies économiques sectorielles par la mise en place d'une nouvelle génération d'instituts spécialisés de formation dans le cadre du Partenariat Public Privé ;
- Disposer d'une offre de formation ciblée et complémentaire au dispositif public et privé existant, à même d'intégrer l'Offre Maroc en matière d'attraction compétitive des investissements, notamment dans les secteurs à forte valeur ajoutée ;

- Renforcer les liens entre le monde du travail et le monde de la formation et assurer ainsi une meilleure adéquation de l'offre avec les besoins en compétences des entreprises.<sup>1</sup>

Les établissements à gestion déléguée ont pour mission d'assurer au personnel de la branche professionnelle des formations avant embauche et à l'embauche et de dispenser des parcours de perfectionnement en cours d'emploi au profit des employés des entreprises des secteurs concernés. Il y a l'École Supérieure des Industries de Textile et de l'Habillement (ESITH), l'École Supérieure de Création et de Mode (ESCM) de Casablanca, les Institut de Formation aux Métiers de l'Industrie Automobile (IFMIA) de Casablanca, de Tanger et Kenitra, l'Institut de formation aux métiers de l'Aéronautique (IMA), l'Institut de Formation aux Métiers des Energies Renouvelables et de l'Efficacité Energétique (IFMERE) d'Oujda et d'autres qui sont en cours de réalisation.

Ces établissements offrent divers modes de formation dont la formation initiale diplômante des jeunes, la formation qualifiante des chercheurs d'emploi, la formation continue des salariés en plus des services aux entreprises.

### **Autres organismes**

D'autres organismes contribuent également à l'organisation des formations professionnelles telles que la Fondation Mohammed V pour la Solidarité, la Fondation Mohammed VI pour la Réinsertion des Détenus, l'Entraide Nationale, les entreprises, les ONG, les Chambres et Associations Professionnelles, etc.....

---

<sup>1</sup> EDC Learning transforms lives, Morocco Compact II, *Rapport sur les établissements à gestion déléguée*, p. 3

Les acteurs de la Formation Professionnelle Continue sont multiples et cumulent parfois plusieurs fonctions incompatibles							
Organisation Générale de la Formation Professionnelle Continue							
	Formation Continue en cours d'Emploi					Formation des Populations en quête d'Emploi	
Autorité gouvernementale	Ministère de l'Emploi et de la Formation professionnelle /Département de la Formation Professionnelle <sup>2</sup>	Ministère de l'Emploi et de la Formation professionnelle /Département de la Formation Professionnelle	Ministère du commerce et de l'industrie/AMDI/Maroc PME	Ministère de l'Économie et des Finances/Ministères de l'emploi et de la Formation professionnelle/Ministères de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles Technologies		Ministère de l'Emploi et de la Formation professionnelle/Département de l'Emploi	
Organisme intermédiaire	GIAC	OFPPT	AMDI/Maroc PME	GIAC		ANAPEC	
Type d'intervention	Ingénierie de formation/Études stratégiques	Actions de formation	Financement de la formation pour les projets d'investissements	Mesures anticrise de financement de la formation	Tout type d'activité	Programmes de L'ANAPEC	Mesures de financement de formation à l'embauche
Gestionnaire des fonds	Comité Gestion de l'OFPPT	Comité de gestion de l'OFPPT	AMDI/Maroc PME	Comités de suivi composé des représentants du MEF/MEFP/MICNT/GIAC /Associations professionnelles	Entreprise	ANAPEC	
Opérateurs de formation/conseil	OFPPT Universités/Instituts Spécialisés/Organismes de conseil et de formation/EFPP/établissements des départements formateurs			OFPPT Universités/Instituts Spécialisés/Organismes de conseil et de formation/EFPP/établissements des départements formateurs/Centres de formation des entreprises		OFPPT Universités/Instituts Spécialisés/Organismes de conseil et de formation/EFPP/établissements des départements formateurs/	

<sup>2</sup> Le Département chargé de la Formation professionnelle a souvent changé de tutelle en étant rattaché à Différents Départements Ministériels (entre autres, Emploi et Formation Professionnelle, Equipement, Education Nationale (2013) et tout récemment Education Nationale, de la Formation Professionnelle, de l'Enseignement Supérieur et de la recherche scientifique (2017),

### 3.4 La mise en place de mesures nationales pour la FCE et la formation continue des populations en quête d'emploi<sup>3</sup>.

Différentes mesures nationales ont été mises en place pour la Formation en Cours d'Emploi (FCE) depuis le démarrage de la réforme de même que des mesures spécifiques pour les populations en quête d'emploi. Ces mesures sont concentrées sur l'incitation à recourir à la FCE, l'adaptation de la FCE aux besoins économiques et aux populations en quête d'emploi et aux besoins sociaux.

Types de mesures	Mesures nationales entreprises	Lancement
Incitation au recours à la FCE	• Réforme des CSF	1996
	• Mise en place du dispositif de remboursement des études d'ingénierie par les GIAC	1996
	• Allocation de 30% de la TFP à la FCE	2002
	• Dernière révision du manuel des procédures des CSF	2014
	• Dernière révision du manuel des procédures des GIAC	2014
Adaptation de la FCE aux besoins économiques	• Accompagnement des entreprises par les GIAC pour l'identification de leurs besoins en formation	1996
	• Dispositif d'aide directe aux entreprises de 4 secteurs porteurs (aéronautique, automobile, électronique, Offshoring) pour la formation à l'embauche et après l'embauche	2008
	• Mesure anticrise en faveur des entreprises de 4 secteurs exportateurs (textile/cuir, équipements automobiles, électronique, pêches maritimes)	2009
	• Amélioration de l'offre de FCE par la certification des organismes de conseil et de formation	2010
	• Création d'instituts spécialisés gérés par les fédérations sectorielles (IMA)	2011
Adaptation de la FC des populations en quête d'emploi et aux besoins sociaux	• Mise en place du programme de l'ANAPEC à destination des demandeurs d'emploi : Taehil et IDMAJ	2006

### 3.5 Les besoins du monde du travail et la participation des entreprises

L'acquisition de connaissances et de compétences professionnelles en vue de l'exercice d'un métier ou l'occupation d'un emploi et l'adaptation des compétences acquises aux évolutions technologiques doivent être en relation étroite avec les besoins du monde du travail.

Sur le plan du recrutement, les entreprises ont des difficultés à trouver certains profils de travailleurs. La difficulté principale est le recrutement de cadres ou techniciens dans les secteurs des industries de transformation, l'agro-alimentaire, l'énergie et les mines de même que le recrutement d'ouvriers qualifiés et des contremaîtres dans les secteurs de BTP et du Textile et Cuir. La difficulté de recrutement des manœuvres et d'ouvriers spécialisés dans l'ensemble des secteurs sondés est moindre, mais demeure contraignante.

Les besoins des entreprises<sup>4</sup> s'expriment principalement à travers la Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM) qui a fait part des attentes des entreprises notamment pour ce qui concerne l'appareil de formation, public et privé. D'une manière générale, la CGEM a fait part aux autorités concernées d'un certain nombre d'éléments à mettre de l'avant dont, l'amélioration de la qualité des formations dispensées et leur adaptation aux besoins de l'entreprise, la simplification des procédures d'accès aux différentes formes de formation, le développement de la communication en matière de formation et la poursuite de création d'instituts cogérés par les secteurs public et privé.

Plus précisément, la CGEM aborde également d'autres aspects qui concernent l'appareil de formation du point de vue de la Formation en Cours d'Emploi (FCE) dont l'amélioration et l'apport de précisions portant sur l'environnement juridique : champ d'application de la FCE, clarification des rôles de l'État, entreprises et associations professionnelles

<sup>3</sup> Roland Berger, Strategy consultants, Vision 2020 diagnostic, indicateurs clés, p. 33

<sup>4</sup>Abaroudi Khalid, La formation en cours d'emploi au Maroc, p. 24-25

dans la gestion de la FCE, identification des ressources de financement, distinguer dans la taxe le financement de la FI de celui de la FCE, l'utilisation directe par les entreprises d'une partie de la taxe, renforcer la régionalisation dans le domaine de la FCE et trouver des mécanismes de rapprochement de l'entreprise à la FCE.

La CGEM s'est également engagée à multiplier ses actions d'information et d'encadrement, à renforcer sa collaboration avec l'OFPPT et les autres structures publiques de formation, à participer à la gestion et à la création de structures de formation, à sensibiliser les entreprises à la FCE, à mettre en place des structures permettant l'identification des besoins prioritaires et de favoriser les actions d'alphabétisation fonctionnelle au sein des entreprises.

En 2014, 852 entreprises ont bénéficié des CSF soit à peine près de 0,5% des entreprises déclarées à la CNSS (178 111 entreprise déclarées en 2014)<sup>5</sup> pour 123 630 salariés sur les 3 millions de salariés déclarés à la CNSS en 2014, soit à peine 5% des salariés déclarés à la CNSS. Quant à la participation financière elle s'est élevée la même année à 114, 24 millions de DH (source, rapport activités DFP, 2015).

Au vu des performances enregistrées, il semble pour le moins difficile d'atteindre le taux de 20% des salariés déclarés à la CNSS qui devront bénéficier d'une formation continue à l'horizon 2021 tel que prévu par la SNFP 2021.

En ce qui concerne les entreprises ayant bénéficié du mécanisme des GIAC, leur nombre s'est élevé la même année à 395 pour un montant engagé de 26,25 millions de DH (source, rapport d'activités DFP, 2015).

Formation en Cours d'Emploi (2014) <sup>6</sup>		
	État des lieux	Tendances
CSF	<ul style="list-style-type: none"> <li>852 entreprises bénéficiaires des CSF (0,5% des entreprises déclarées à la CNSS)</li> <li>123 630 salariés des CSF (5% des salariés déclarés à la CNSS)</li> <li>114,24 millions de Dhs de participation financière engagée via les CSF en 2009</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Baisse de près de 15% sur 7 ans puisque leur nombre était de 996 en 2008,</li> <li>Légère baisse de la participation financière sur la même période, passée de 127,18 en 2008 à 114, 24 en 2014,</li> </ul>
GIAC	<ul style="list-style-type: none"> <li>395 entreprises bénéficiaires des GIAC en 2014</li> <li>26,25 MDHS alloués aux GIAC en 2009</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Augmentation notable en 2014, puisque le montant engagé a tourné en moyenne autour des 12 à 15 millions entre 2008 et 2013</li> </ul>

A noter qu'il est constaté une légère reprise des remboursements CSF puisque leur montant, toutes catégories confondues, est passé de 125 millions de DH en 2015 à 195,94 millions en 2016.<sup>7</sup>

Le tableau qui suit illustre cette évolution :

	2011	2012	2013	2014	2015	2016 <sup>8</sup>
<b>Entreprises privées « UGCSF »</b>	20,6	18,1	27,69	27,26	43,16	47,49
<b>Grands établissements/EPIC</b>	19,95	88	85,66	67,51	61,32	88,29
<b>GIAC</b>	12,73	15,36	14,38	12,48	20,73	60,16
<b>Total</b>	<b>52,84</b>	<b>121,46</b>	<b>127,73</b>	<b>107,25</b>	<b>125,21</b>	<b>195,94</b>

<sup>5</sup> CNSS, Rapport annuel 2014

<sup>6</sup> Rapport d'activités DFP, 2015

<sup>7</sup> Bilan des activités de l'OFPPT, exercice 2016

<sup>8</sup> Engagements prévisionnels dans l'attente de l'étude des dossiers déposés fin avril 2017 (source : Bilan activités OFPPT 2016).

Il convient de signaler toutefois que les EPIC et les grands établissements bénéficient beaucoup plus de ces remboursements, puisqu'en 2016, le montant remboursé à cette catégorie est presque le double de celui accordé aux entreprises privées qui sont beaucoup plus nombreuses et n'a bénéficié qu'à 12% des entreprises considérées petites (PE).

Quant au nombre d'entreprises demandant l'accès au système des CSF, il s'est élevé, selon la même source sus indiquée, à 1380 en moyenne depuis 2014. Ce même rapport ne donne pas le nombre d'entreprises ayant effectivement bénéficié du dispositif en 2016.

Malgré les contextes socioéconomiques, culturels et niveaux de développement très différents, on ne peut s'empêcher de constater le faible niveau d'accès des salariés marocains du secteur privé à la formation continue en comparaison avec les pays benchmarkés.

Les données et informations figurant au tableau ci-dessous permettent d'en donner un aperçu, même si ces données peuvent ne pas correspondre aux mêmes réalités ni aux mêmes méthodes de collecte de l'information.

Pays	Données sur la formation continue
<b>France</b>	-Plus de 6 millions de personnes du secteur privé ont bénéficié d'une action de FC en 2015 pour un budget (public et privé) estimé à 30 milliards d'euros, -69% des PME sont des entreprises formatrices et 100% des grandes entreprises le sont.
<b>Canada (Québec)</b>	-59% des entreprises de moins de 20 salariés sont des entreprises formatrices, contre 82% pour celles de 20 à 40 et 98% pour celles de plus de 100 employés, -Plusieurs ordres professionnels imposent des formations continues à leurs membres pour tenir compte de l'évolution d'exercice des métiers et professions concernées, - Au Québec, en moyenne, un salarié sur 3 suit annuellement une FC.
<b>Allemagne</b>	-Selon une étude de l'Institut Allemand pour l'Éducation des Adultes, 1,2% du PIB est consacré à des actions assimilées à de la FC, soit 28 milliards d'Euros (financée par bénéficiaires, État fédéral, länder, entreprises, FSE, chambres consulaires (CCI et chambres de métiers), organisations professionnelles sectorielles, etc.), -Le système fiscal Allemand permet aux entreprises (IS) et aux individus (IR) de déduire de leur contribution les frais de formation continue en lien avec leurs activités ou métier exercé pour les travailleurs, -Selon diverses sources, la FC bénéficie en Allemagne à 66% des salariés, -selon une enquête de 2009, 325 000 personnes travaillaient en FC dont 32% à titre de vacataire ou intérimaire.
<b>Suède</b>	-Plus de 98% des jeunes passent dans le secondaire à l'issue de la scolarité obligatoire de 9 ans, dont la moitié s'engage dans des programmes de formation professionnelle, -60% des salariés bénéficient d'une formation continue en Suède, -Un compte individuel de formation (financé par l'Etat) est mis à la disposition de tous les salariés pour financer leur besoin en développement des compétences tout au long de leur vie professionnelle. Si ces fonds ne sont pas utilisés avant l'âge de la retraite, ils se transforment en épargne ou en assurance retraite.

#### 4. Quelques expériences de formation continue (hors système CSF et GIAC)

Bien que le rapport, conformément aux TDRs, traite essentiellement de la formation continue destinée aux entreprises qui payent la TFP, il est à noter que d'autres mécanismes et mesures existent ou ont été mis en place pour stimuler le développement de la formation continue ou en cours d'emploi.

La Formation Continue au Maroc est encouragée et soutenue financièrement par plusieurs organismes et fonds qui pourraient financer tout projet de formation ou d'accompagnement pour le développement des compétences, on peut citer entre autres : GIAC, CSF, ANAPEC, Maroc PME (ex-ANPME), etc..... Bien que l'objectif de tous ces programmes soit d'assister les entreprises marocaines dans leur développement, les critères d'éligibilité pour chaque programme, les prestations offertes ainsi que la démarche diffèrent.

Nous ne traiterons pas de la formation continue destinée aux fonctionnaires de l'Etat et agents des collectivités locales et autres établissements et entreprises publiques qui ne payent pas la TFP. Ces formations sont organisées par les entités concernées et budgétisées annuellement dans leurs plans d'actions.

Toutefois certaines mesures pour promouvoir la formation continue de certaines catégories de travailleurs ont été mises en œuvre par certains départements.

Compte tenu de leur spécificité et importance, nous nous limiterons aux trois catégories qui ont fait l'objet de programmes de formation continue spécifiques mis en œuvre par les départements ministériels concernés (Artisanat, Agriculture et Pêches maritimes).

##### 4.1 Formation continue dans le secteur de l'Artisanat

Sur le plan institutionnel, la formation continue des artisans n'a pris place dans la structure du Département en charge de l'Artisanat qu'en 2002 et ce, en vertu du décret n° 2-02-638 du 17/09/2002 fixant les attributions et l'organisation du Département.

Cependant, ce n'est qu'en 2006, avec le contrat programme de la vision 2015, que les grandes orientations stratégiques en matière de formation continue des artisans ont été définies, et que ce mode de formation a été érigé en un axe stratégique, avec un article spécifique consacré à la formation continue des artisans (Art. 35) et un autre article à la certification et la validation des acquis professionnels des artisans. (Art. 37)

Ceci dit, la Formation Continue des Artisans, reflète une évolution dans le schéma de développement de la formation professionnelle dans le secteur de l'artisanat. L'objectif est de faire évoluer les compétences techniques, professionnelles et managériales des artisans en vue de favoriser leur intégration dans la dynamique de l'économie du marché, d'accroître leur productivité et, partant, améliorer la compétitivité du secteur.

L'objectif fixé par la vision 2015 était la réalisation de 10.000 homme /jour /formation par an à l'horizon 2015, ce qui avait impliqué une réflexion soutenue de la part du Département de l'Artisanat avec ses partenaires institutionnels et professionnels, quant à la méthodologie et la démarche appropriées à adopter en vue d'atteindre cet objectif. Le but était d'asseoir une politique durable en matière de formation continue des artisans, impliquant un schéma de gouvernance définissant clairement le rôle des services centraux et déconcentrés du Ministère et des acteurs professionnels régionaux et locaux.

Entre 2006 et 2012, le département a pu réaliser dans le cadre de son budget général un total de 104 séminaires de formation au profit de 2101 bénéficiaires.



L'avènement du premier programme du Millenium Challenge Corporation (MCC), a constitué une grande opportunité pour booster le système de formation professionnelle dans le secteur de l'artisanat dans sa globalité et le dispositif de formation contenue en particulier. Il a contribué, notablement, à la consolidation des efforts déployés par le département en matière de formation continue, faisant ainsi presque septupler les réalisations en termes de J/H/F (6.7 fois).

L'introduction, en 2011, du mode de formation itinérante, à travers la mobilisation de trois unités mobiles de formation (Tissage, Poterie-céramique, bijouterie), a permis d'élargir le périmètre d'intervention et de multiplier la population ciblée par les programmes de formation continue, en atteignant, pour la première fois, les zones rurales et semi-urbaines, dépourvues d'infrastructures de formation. Toutefois, le coût de ce nouveau mode de formation reste relativement élevé, car s'y ajoutent, en plus des coûts de la formation proprement dite, les frais liés à l'amortissement des équipements et à leur mobilisation.

Durant la période 2008-2016, le bilan en matière de formation continue des artisans, consiste en la réalisation de 85.882H/J/F (65.367 H/J/F en milieu urbain et 16.515 H/J/F en milieu rural) au profit de 23.856 bénéficiaires, dont 28 % de femmes, (18.810 en milieu urbain et 5.046 en milieu rural), et ce, à travers l'organisation de 1975 sessions de formation, permettant la couverture territoriale de 193 communes urbaines et rurales et la couverture sectorielle des métiers porteurs de l'artisanat d'art et de production.

Face à l'importance de la formation continue des artisans, en tant qu'outil de perfectionnement et de mise à niveau des ressources humaines opérant dans le secteur de l'artisanat, certains facteurs contraignants empêchent sa mise en œuvre à une large échelle :

- La non éligibilité des mono-artisans au régime des contrats spéciaux de formation (CSF), et la prise en charge, par le département de tutelle, des coûts de formation, avec leurs retombées budgétaires substantielles.
- Le déficit en termes de consultants spécialisés, notamment lorsqu'il s'agit de modules de formation hautement technique, qui nécessitent, des fois, le recours à l'expertise étrangère.
- La non prise en compte des PME de l'artisanat et leurs salariés, par les programmes de formation continue réalisés, nonobstant la place que la vision 2015 leurs a réservé.

L'élargissement du nombre de bénéficiaires et l'atteinte des objectifs escomptés passent inéluctablement par une optimisation des ressources et une rationalisation des coûts de la formation.

Le choix le plus pertinent parait être la régionalisation des actions de formation, susceptible de permettre une proximité des prestations et une mutualisation des moyens à mettre en œuvre.

Autrement dit, il est temps de tirer profit de l'expertise développée dans ce domaine, par les établissements de formation relevant du département de tutelle, à l'occasion de la mise en œuvre des actions de formation continue réalisées dans le cadre du MCC.

Ces établissements sont actuellement en mesure, avec le concours éventuel des chambres d'artisanat, de gérer ce volet, avec l'efficacité et l'efficience requises.

Il serait judicieux, par ailleurs, d'impliquer les conseils de régions qui sont attributaires de larges prérogatives, en vertu de la loi organique n° 111-14 du 7 juillet 2015 relative aux régions. La région est, en sus, de par son positionnement, un acteur incontournable dans l'identification des besoins en formation et la mise en œuvre et le

financement de la politique régionale de formation continue des artisans, qui doit s'inscrire dans une logique intégrée de développement socioéconomique de la région.

Enfin, il convient de mettre en place, de manière concertée, un programme spécifique dédié aux PME de l'artisanat, susceptible de répondre, pertinemment, à leurs besoins et ceux de leurs salariés en la matière.

#### **4.2 Formation continue dans le secteur de l'Agriculture**

La mise en œuvre du « Plan Maroc Vert » entamée en 2009, les Contrats programmes qui l'on suivi et la nouvelle stratégie de conseil agricole ont impliqué une nouvelle répartition du champ, des missions et des attributions entre les différentes entités et acteurs en charge de la formation continue des professionnels du secteur agricole et ont permis ainsi à cette composante d'occuper une place plus importante dans le développement agricole.

Les actions de formation continue en agriculture peuvent être assurées par des acteurs publics ou privés, concerner les différents métiers de l'amont et de l'aval des filières de production agricoles et s'adresser à une diversité de publics cibles.

##### **Champ de la formation continue en agriculture :**

Le champ de la formation continue des professionnels du secteur agricole est complexe et polymorphe. Vu la spécificité de ce secteur, ce champ inclut toutes les actions des domaines complémentaires de la formation continue courte et celui du conseil agricole (public et privé).

- Les actions de formation continue courte : sous forme de formations pratiques et techniques de quelques jours, elles ont pour objectifs la construction ou le renforcement des capacités et des qualifications des bénéficiaires.
- Les actions du conseil agricole : sont davantage à portée moyen et long termes et organisées sous forme de journées d'informations, de formation ou d'école au champ.

##### **Les acteurs de la Formation continue du secteur agricole :**

A partir de 2013, la loi 03-12 sur les interprofessions et les Contrats Programmes établis entre l'État et les professionnels ont permis une contribution de plus en plus dynamique des organisations professionnelles agricoles (OPA) à l'encadrement et à la formation continue des producteurs.

Les actions de formation entreprises par les OPA (chambres régionales d'agriculture (CRA) et Fédérations interprofessionnelles (FIP)) sont de plus en plus importantes et ont été récemment renforcées par la création dans le cadre du partenariat public-privé d'un centre interprofessionnel de formation continue en élevage (Zoo pôle d'Aïn Jemaâ) et de cinq Agropoles dédiés à l'agroalimentaire.

De plus, à partir de 2010, la mise en œuvre de la nouvelle stratégie de conseil agricole a permis de renforcer en aval la formation professionnelle des agriculteurs à travers :

- d'une part, la création de l'Office national de conseil agricole (ONCA) dont le rôle est « de piloter, de coordonner et de suivre la mise en œuvre de la stratégie du conseil agricole à l'échelle nationale » à travers des Plans Agricoles Régionaux de Conseil Agricole (PARCA).
- et d'autre part, le développement et l'institutionnalisation du conseil agricole privé via la loi 62-12 qui définit les missions et prestations du conseiller agricole et les conditions d'exercice du métier.

Par ailleurs, d'autres acteurs sont impliqués dans la formation continue notamment :

- les Associations professionnelles et les coopératives agricoles adhérentes ou non aux associations interprofessionnelles et qui s'adressent spécifiquement aux membres de leur réseau au sein de zones géographiques bien délimitées.
- Bureaux d'études et Sociétés privés qui organisent des formations orientées vers des logiques de marché.
- Les établissements d'enseignements, de formation professionnelle et de recherche agricoles qui offrent aux acteurs leurs infrastructures et leurs ressources pédagogiques.

#### **Publics cibles de la formation continue en agriculture :**

La formation continue en agriculture cible plusieurs types de publics :

- Les producteurs (hommes et femmes) : généralement des chefs de petites et moyennes exploitations ou entreprises.
- La main d'œuvre agricole (familiale ou salariée) : jeunes et adultes à différents âges, déjà engagés dans la vie professionnelle.
- Les « jeunes ruraux et fils et filles d'agriculteurs » en cours de préprofessionnalisation.
- Les « femmes rurales » : cible prioritaire des associations professionnelles féminines.
- Les « leaders agricoles » qui sont les chefs de grandes exploitations et les responsables des coopératives et des associations.

#### **Objectifs des actions de formation continue courte et du conseil agricole :**

- Les actions de formation continue courte : ont pour objectifs de doter les bénéficiaires de compétences nouvelles leur permettant de mieux s'adapter aux évolutions technologiques et organisationnelles des métiers et d'améliorer leur système de production, de valorisation et de commercialisation de leurs produits agricoles. Pour les plus jeunes ces actions visent leur préparation à l'occupation d'un emploi salarié ou à l'installation en tant qu'exploitant agricole.
- Les actions du conseil agricole : visent l'accompagnement personnalisé des agriculteurs (individuellement ou regroupés) à travers des prestations d'encadrement et d'assistance dans les domaines du conseil technique, du conseil d'entreprise agricole et du conseil en matière de projet de développement agricole.

#### **Contraintes et voies pour le développement de la formation continue en agriculture :**

- Manque de coordination des acteurs et des dispositifs :

En dépit de la récente réorganisation du système de formation et de conseil agricole, la multiplicité des intervenants et la pluralité des dispositifs de formation agricole font que les formations entreprises manquent de pertinence, les acteurs à former ne sont pas convenablement identifiés et les actions restent toujours insuffisamment coordonnées.

Par conséquent, le MAPM devrait assurer la cohérence globale du système de formation continue et la coordination entre les acteurs pour permettre d'éviter les concurrences inutiles et les doublons dans les services proposés aux bénéficiaires.

- Faiblesse de l'ingénierie de la formation continue

Bien que les acteurs disposent d'un potentiel certain pour fournir un service de formation performant aux bénéficiaires, le processus d'identification des besoins, de mise en œuvre et de suivi des formations n'est pas encore bien rodé et gagnerait à être amélioré.

Par conséquent, il est nécessaire de renforcer les capacités des acteurs en matière d'ingénierie de la formation continue qui est une démarche systémique incluant l'analyse des besoins en formation, l'élaboration des plans de formation, la conduite des actions de formation et l'évaluation des effets de la formation.

- Insuffisance du Financement des actions de formation continue :

Qu'elles soient organisées par les établissements publics (ONCA et CRA) ou par les associations interprofessionnelles à travers les contrats programmes établis entre l'État et les OPA dans le cadre du Plan Maroc Vert, le budget propre du MAPM constitue la principale source de financement des actions de formation et de conseil agricole des professionnels du secteur.

A l'instar du secteur industriel et de quelques branches d'activités para-agricoles (agroalimentaire et aviculture), les différentes filières de la production agricole devraient légitimement bénéficier de la taxe de la formation professionnelle pour financer la formation continue de ses acteurs.

- Une contribution limitée des établissements d'enseignement et de FPA dans la formation continue.

Malgré leur mission de formation continue et les ressources pédagogiques importantes dont ils disposent, la contribution des établissements d'enseignement et de FPA reste souvent limitée à une simple offre de leur espace de formation sans réelle exploitation de leur capital humain et de leur savoir-faire.

Une plus grande autonomie financière de ces structures leur permettrait de mieux se positionner dans le dispositif de formation continue et d'occuper une place centrale comme pourvoyeur de prestations de qualité au profit de publics de plus en plus massifs et hétérogènes.

#### **4.3 Formation continue dans le secteur des Pêches maritimes**

La formation continue dans le secteur de la pêche maritime est organisée par les 12 établissements de formation professionnelle maritime de niveau qualification ou de technicien, conformément aux textes réglementaires portant leur création et organisation. Elle est essentiellement destinée aux métiers de la pêche de capture.

Le financement des programmes de formation continue sont pris en charge par le budget annuel de ces établissements.

Ces programmes de formation portent sur :

- des thématiques proposées annuellement à la profession par l'administration qui les considère comme indispensables à l'exercice du métier de marin pêcheur en raison notamment de leur incidence positive sur l'application de la réglementation des pêches, l'observation des mesures de sécurité de la navigation maritime et la protection des ressources halieutiques et du milieu marin;
- des thématiques ayant pour objectif de permettre aux professionnels de la pêche de mieux appréhender les différentes mesures retenues par la stratégie de développement des pêches à l'horizon 2020 (Plan Halieutis) et d'aider ainsi, à la réussite de leur mise en œuvre grâce à l'intégration des professionnels de la pêche dans la dynamique de croissance et de compétitivité du secteur.
- des thématiques établies en concertation avec les professionnels de la pêche en fonction de leurs besoins spécifiques (Programmes liés à l'activité de pêche et à son organisation).

Les établissements de formation maritime se chargent de la diffusion et de la promotion du programme auprès des professionnels qui sont sensibilisés quant aux retombées bénéfiques de la formation sur leur métier et sur l'activité de pêche en général.

Le programme annuel de formation continue est également diffusé par l'Administration de tutelle (Direction de la Formation maritime, des gens de mer et du sauvetage) auprès des Chambres des Pêches Maritimes représentant les régions de la Méditerranée, l'Atlantique Nord, l'Atlantique Centre et l'Atlantique Sud.

Outre les sessions de formation organisées au sein des établissements de formation basés dans les principaux ports du Royaume (Nador, Al Hoceima, Tanger, Larache, Casablanca, Safi, Essaouira, Agadir, Tan Tan, Laayoune, Boujdour et Dakhla), plusieurs sessions ont lieu assurée dans plusieurs espaces de formation situés dans les autres ports et sites de pêche (Villages de pêcheurs ou points de débarquements aménagés). En vue d'élargir davantage leur rayon d'action, les établissements de formation dotés d'unités mobiles utilisent ce moyen en vue de toucher les sites de pêche éloignés.

Au cours de l'année 2015, le programme de formation continue réalisé par les établissements de formation maritime, a profité à près de 4000 bénéficiaires, dans le cadre de la réalisation de 115 sessions de formation ayant concerné les thèmes suivants :

- Navigation et Sécurité maritime ;
- Hygiène et qualité des produits de la mer ;
- Premiers secours et Survie en mer ;
- Entretien et maintenance des moteurs Hors-bord ;
- Techniques et engins de pêche ;
- Protection de l'environnement et de la ressource halieutique ;
- Hygiène et santé au travail ;
- Météo Marine ;
- Appui à la gestion d'une coopérative de la pêche ;
- Procédures de lutte contre la pêche illicite, non déclarée et non réglementée (Pêche INN).

Dans le cadre de ce programme, la pêche artisanale bénéficie d'une attention particulière en raison de son apport au développement de l'économie des pêches et du nombre important de marins pêcheurs opérant dans cette branche d'activité.

On retiendra dans ce contexte, les 18.633 marins pêcheurs artisans formés durant la période 2011-2013, grâce à la mise en œuvre du Projet du Millenium Challenge Corporation (MCC) dont l'une des composantes était la formation des marins pêcheurs artisans dans le but de leur permettre d'acquérir les compétences requises pour l'exercice de leur métier et la prise en charge de la gestion des infrastructures et des équipements mis à leur disposition dans les sites de pêche (11 Points de débarquement aménagés et 12 ports de pêche artisanale). Ce projet a permis aux établissements de formation maritime de mieux cerner les compléments de compétences à apporter à ce public cible et de développer à cette fin les outils pédagogiques nécessaires.

Toutefois, l'importance et l'étendue de la mise en œuvre de la formation continue demeureront tributaires certes, des moyens financiers mobilisés, mais essentiellement des ressources humaines des établissements de formation maritime qui font face à la diminution des effectifs des formateurs en raison des nombreux départs à la retraite et aux restrictions de postes budgétaires permettant le développement du staff pédagogique.

#### **4.4 Mesure formation destinée aux entreprises exportatrices (2009)**

Pour faire face à l'impact de la crise économique mondiale sur l'économie nationale notamment pour les secteurs exportateurs, le Gouvernement Marocain, dans le cadre de conventions avec le secteur privé, a mis en place des

mesures de soutien au profit des entreprises exportatrices relevant des secteurs du Textile, du Cuir, des Equipements Automobiles et de l'Electronique. Ces mesures avaient pour objectifs le maintien de l'emploi et compétences et la préservation du positionnement desdites entreprise à l'international.

Dans ce cadre, une mesure relative au volet formation a été mise en place par les pouvoirs publics en concertation avec les professionnels des quatre secteurs concernés.

Pour les entreprises, la formation a pour objectif de préserver l'outil de production en développant les compétences des ressources humaines des entreprises.

Pour les salariés opérateurs et agents de maîtrise, l'objectif recherché est la préservation de leurs emplois et l'acquisition de compétences permettant d'améliorer leur employabilité, leur polyvalence et leur performance.

Pour les salariés cadres, les formations portaient sur des thématiques liées au repositionnement stratégique de l'entreprise au niveau national et international à la sortie de crise.

Afin d'assurer une grande efficacité et réactivité de la Mesure Formation, les Associations Professionnelles des 4 secteurs concernés ont opté pour le mécanisme des Groupements Interprofessionnels d'Aide au Conseil (GIAC) pour la mise en œuvre de ladite Mesure. Des conventions ont ainsi été signées le 24 février et le 25 juin 2009 entre le Gouvernement (Ministère des Finances, du Commerce et de l'Industrie et de l'Emploi et la Formation Professionnelle), la CGEM, le GPBM et les Professionnels.

Les objectifs de la mesure formation se présentent comme suit :

- pour les entreprises : préserver l'outil de production tout en les préparant à un repositionnement stratégique à la sortie de crise ;
- pour les salariés opérateurs et agents de maîtrise : améliorer leur employabilité, leur polyvalence et leur performance ;
- pour les salariés cadres du secteur des Équipements Automobiles et de l'Electronique : renforcer les compétences liées au management industriel et à la gestion de projets.

### **Financement de la mesure formation**

Le GIAC prend en charge le financement (sur les fonds d'une subvention dédiée versée par la TGR par tranches sur un compte du GIAC concerné) des actions de formation réalisées par les entreprises éligibles sur la base d'une contribution financière plafonnée à :

- **Pour les opérateurs** : 300 DH TTC par participant/jour de formation, dans la limite de 4.500 DH TTC par salarié (15 jours de formation au maximum).
- **Pour la maîtrise** : 600 DH TTC par participant/jour de formation, dans la limite de 9.000 DH TTC par salarié (15 jours de formation au maximum).
- **Pour les cadres** : 2.000 DH TTC par participant/jour de formation, dans la limite de 20.000 DH TTC par salarié (10 jours de formation au maximum).

Pour les opérateurs et la maîtrise, l'effectif à former par entreprise ne peut dépasser 20% de l'effectif global des salariés.

Pour les cadres, l'effectif à former par l'entreprise peut atteindre 100% de l'effectif global des cadres, dans la limite de 5% de l'effectif global de l'entreprise.

Avant le démarrage d'une ou plusieurs actions de formation, l'entreprise éligible est appelée à déposer auprès du GIAC une demande de financement constituée des pièces suivantes :

- Un formulaire de demande de financement de la formation.
- Le plan de formation précisant les actions de formation, l'effectif des participants, le nombre de jours formation et les opérateurs de formation.
- Un état des salariés à former.

Le GIAC dispose d'un délai de 5 jours ouvrables au maximum pour se prononcer sur la demande de financement de la formation.

L'entreprise peut envoyer au GIAC les pièces ci-dessus (signées et scannées) par voie électronique, sans avoir à effectuer le dépôt physique. Toutefois, les originaux des pièces doivent être déposés avec le dossier de paiement.

#### **Approbation de la demande de remboursement:**

Le règlement par le GIAC de la contribution à la formation est effectué au profit de l'opérateur de formation après dépôt auprès du GIAC du dossier de remboursement composé des pièces suivantes :

- Etat des salariés formés.
- La facture adressée par l'opérateur de formation à l'entreprise bénéficiaire et validée par cette dernière.

Le paiement s'effectue au plus tard 15 jours ouvrables après réception du dossier conforme.

#### **MISSION DU GIAC:**

- Appuyer les entreprises éligibles dans la préparation, la gestion et le suivi des dossiers d'action de formation finançables.
- Examiner les demandes de financement de la formation présentées par les entreprises éligibles, notamment au regard des objectifs de la mesure formation.
- Procéder au paiement des actions de formation réalisées au titre de cette convention.

Ce programme qui s'est déroulé entre 2009 et 2012 a été très apprécié par les entreprises bénéficiaires du fait de la simplification des procédures, l'introduction du système du tiers payant et la responsabilisation d'un seul acteur (GIAC) pour la conduite et le pilotage du programme.

En effet, il ressort d'un rapport d'évaluation (qui a touché 24 entreprises) de l'impact de cette mesure pour le secteur automobile<sup>9</sup> que toutes les entreprises ont fortement apprécié la mise en place de cette mesure qui est venue, pour beaucoup répondre à des besoins de formation urgents liés au développement de leurs activités ou à la montée en gamme de leurs produits ou pour répondre aux exigences de leurs clients et donneurs d'ordre qui deviennent de plus en plus regardants sur ces aspects. Celles qui avaient déjà un plan de formation ou une tradition de formation ont utilisé la mesure pour compléter, élargir et consolider leurs actions de formation ; ce qui est pratiquement le cas de toutes les entreprises filiales d'entreprises étrangères et qui constituent pratiquement un peu plus des trois quarts

<sup>9</sup> Rapport d'évaluation de la « mesure formation » dans le secteur automobile, GIAC 1, Avril 2011

des entreprises visitées. De plus, cette mesure a joué un rôle important dans l'amélioration du scoring de ces entreprises par rapport à d'autres entreprises du même groupe situées dans d'autres pays, ce qui a donné une espèce de « prime » aux entreprises situées au Maroc et permet d'améliorer le classement du pays pour ces groupes à l'échelle internationale. Cet aspect a été fortement mis en exergue par les responsables rencontrés qui souhaitent vivement la reconduction de cette mesure pour favoriser et bien positionner les entreprises situées au Maroc par rapport à leurs concurrents du même groupe se trouvant dans d'autre pays.

Autre fait non négligeable et qui était l'un des objectifs de la mesure, certaines entreprises ont gardé leur personnel en chômage technique rémunéré pendant près d'une année, ce qu'elles n'auraient pas pu se permettre si la mesure formation (et les autres mesures d'encouragement) n'avait pas été effectivement mise en place par les pouvoirs publics et gérée avec souplesse et efficacité.

Les entreprises qui ont lancé pour la première fois leurs plans de formation ont trouvé dans la mesure formation une opportunité idoine pour se lancer dans ce processus, ce qui leur a permis de s'initier à la formation de leur personnel et aussi de prendre conscience de l'importance de la formation continue comme levier d'amélioration de la productivité et de fidélisation et de motivation des salariés.

Enfin toutes les entreprises ont apprécié cette mesure par comparaison avec le Système des Contrats Spéciaux de Formation (CSF) qui a posé de nombreux problèmes aux entreprises et surtout aux gestionnaires des RH et responsables de formation des entreprises filiales de groupes étrangers et dirigés par un management étranger, dans la mesure où ces responsables annonçaient des « remboursements qui n'auraient jamais été récupérés ». Cette situation leur a posé de sérieux problèmes et à leurs managers vis-à-vis de la maison mère aussi bien en termes de réalisation qu'en termes de prévisions budgétaires puisqu'ils prévoyaient « des remboursements qui ne sont pas venus ». A tel point qu'une entreprise filiale d'un groupe étranger a été sanctionnée par le management de la maison mère qui lui a bloqué le budget formation pour deux années successives. Heureusement la mesure formation est venue non seulement pour permettre à cette entreprise de réaliser ses plans de formation, mais aussi « re-crédibiliser » le site Maroc en ce qui concerne les engagements du gouvernement en matière d'appui au développement des ressources humaines.

La problématique que pose la gestion des CSF a poussé de nombreux DRH et responsables Formation à renoncer à ce système pour ne pas se trouver en porte à faux avec leur management. Dans cette optique, la mesure formation est venue atténuer un peu cette image négative que donne le Maroc par rapport à la mise en œuvre des formations par le biais des CSF. C'est pour cela que toutes les entreprises souhaitent la reconduction de cette mesure ou l'alignement du système des CSF sur cette mesure et sa gestion par le GIAC, sachant que les entreprises sont toutes prêtes à prendre en charge leur quote part de financement dans ce cas de figure.

En fait, les entreprises enquêtées ont beaucoup apprécié le mode de fonctionnement de la mesure formation. D'abord, elle leur donne la possibilité de choisir elles-mêmes le cabinet conseil et même de sélectionner les animateurs, tenant compte de leurs besoins spécifiques. De plus, elle les libère des tâches administratives qui sont directement prises en charge par les cabinets qui assurent eux-mêmes la liaison avec le GIAC. Ensuite, elle n'occasionne pas de dépenses devant être remboursées ce qui soulage la trésorerie des entreprises et renforce les rôles des responsables formation et/ou DRH de l'entreprise.

Pour les entreprises filiales de groupes étrangers, cette mesure leur a permis d'améliorer leur scoring par rapport à d'autres sites du groupe en termes de journées/formation/participants (JFP), mais aussi en termes de budget consacré à la formation, puisque parfois la mesure est venue en complément des apports de la maison mère, ce qui



a permis de toucher plus de monde et de réaliser plus de formation. Cela, sans oublier le fait que cette mesure a permis indirectement de valoriser le « site Maroc » en termes de positionnement comme lieu d'implantation, compte tenu de la bonne image qu'elle donne à l'extérieur en matière d'appui gouvernemental à la politique de formation et de valorisation des ressources humaines et de soutien aux entreprises exportatrices.

D'après les témoignages recueillis auprès de certains DRH rencontrés, le management étranger de certaines entreprises, au départ sceptique lors de l'annonce de la mesure, a été franchement impressionné par la rapidité de la mise en œuvre de la mesure et sa concrétisation sur le terrain, au point où certains groupes étrangers auraient pris la décision de renforcer leurs sites au Maroc, en y développant leurs activités ou carrément en y transférant des activités réalisées actuellement dans d'autres pays. C'est pour cela que les responsables rencontrés ont vivement souhaité la reconduction de cette mesure pour ne pas perdre ce capital de confiance, mais plutôt tout faire pour le consolider et le renforcer.

Elles souhaitaient donc vivement sa reconduction et/ou la transformation des CSF sur un mode de fonctionnement et de gestion qui en soit proche, car elles sont pratiquement unanimes à estimer que le système actuel des CSF « n'est pas opérationnel, le jugeant trop bureaucratique et trop lourd ». Elles sont prêtes à supporter leur quote part de financement dans un système de tiers payant qui n'obère pas leur trésorerie et les libère ainsi que les cabinets des contraintes et surplus de paperasses qui les empêche de consacrer leurs efforts et énergies à mieux faire leur travail ! Sans compter les retards ou parfois l'absence de remboursement, ce qui met les DRH en réelle difficulté vis-à-vis de leur management (surtout étranger), et jette une « ombre réelle » sur le sérieux et l'efficacité de ce système.

Enfin, elles ont estimé que le contact avec le GIAC, même s'il mérite d'être renforcé à leurs yeux, était efficace, vu la disponibilité des personnes en charge, leur grande réactivité et forte disponibilité quand ils étaient sollicités. Elles ont qualifié la relation avec le GIAC « d'impeccable » et ont vraiment trouvé que contrairement aux CSF où on avait affaire à un « système opaque et sans vis-à-vis », le GIAC était très réactif, aidait vraiment les entreprises à réaliser leur plan de formation et faisait tout pour réussir ce projet, ce qui les a fortement rassurés et souvent encouragés à aller de l'avant !

Nous avons relaté cette expérience compte tenu de l'impact positif qu'elle avait suscité auprès des entreprises et aussi en vue d'inspirer la réforme du système des CSF.

#### **4.5 Mesure formation en accompagnement du PAI (ex PNEI) 2014 -2020**

Le PNEI (Pacte National pour l'Emergence Industrielle) mis en place en 2009 a prévu un appui aux entreprises en matière de formation à l'embauche gérée par l'ANAPEC (formation qualifiante ou de reconversion) et aussi en matière de formation continue. Si les formations à l'embauche ont connu un développement assez conséquent, il n'en a pas été de même pour les formations continues sensées accompagner le perfectionnement des nouvelles recrues sur 2 années pour diverses raisons liées notamment à la complexité des procédures.

Le PAI (Plan d'Accélération Industrielle) qui a succédé au PNEI en 2014 a reconduit ces appuis aux entreprises aussi bien en matière d'aide à l'embauche, qu'en matière de formation continue, mais peu de données sont aujourd'hui disponibles sur ce deuxième volet, même si les procédures ont été simplifiées par rapport au PNEI.

Il est à noter également que la Charte d'Investissement prévoit le financement des formations continues à hauteur de 20% pris en charge par l'AMDI, mais il y a peu de données disponibles sur les résultats de cette mesure.

#### 4.6 La Stratégie Nationale de la Formation Professionnelle 2021 « La formation partout, pour tous et tout au long de la vie »

Le troisième axe de la *Stratégie Nationale de la Formation Professionnelle* (SNFP 2021) est intitulé « l'entreprise au cœur du dispositif de formation ». L'entreprise est reconnue comme étant un espace privilégié d'acquisition des compétences immédiatement opérationnelles et devient ainsi « un acteur de plus en plus important dans le processus de formation ».<sup>10</sup>L'entreprise se verra impliquée au plan de la mise en œuvre de la formation dont l'élaboration des programmes de formation, dans sa diffusion et dans l'évaluation des acquis et la certification. Son rôle sera également primordial lors de l'évaluation du dispositif et de la politique nationale de formation.

- *Le rôle clé de l'entreprise dans le développement de la formation en milieu professionnel.*

Le rôle clé de l'entreprise, dans le développement de la formation en milieu professionnel, initiale et continue, accélérera l'inter relation du monde du travail et celui de la formation. Ainsi l'adéquation de l'offre avec les besoins en compétences des entreprises sera harmonisée et mieux orchestrée tout en tenant compte des spécificités des régions, des secteurs et des modes de formation. L'entreprise est également reconnue comme étant le lieu privilégié en tant qu'espace de formation alternée et par apprentissage. Des partenariats devront être renforcés avec les entreprises et les Centres de Formation par Apprentissage inter ou intra entreprises devront être davantage initiés.

- *La formation continue au service de l'entreprise*

La formation continue permet le développement des capacités et des compétences des travailleurs de même que leur maintien en emploi. Pour ce faire, il est prévu que des mécanismes spécifiques soient mis en place pour encourager et accompagner l'entreprise dans sa démarche vers une plus grande productivité et une approche de la qualité de sa production. Elle sera additionnée de l'apport des entreprises dans la gouvernance de la formation continue, une simplification des procédures et des délais pour faciliter le recours aux mécanismes des CSF et des GIAC notamment pour les petites et très petites entreprises et un plan de communication et de sensibilisation sera mis en œuvre par l'État et les partenaires socio-économiques.

- *La formation continue : droit reconnu au salarié*

L'institution du droit à la formation continue au profit des salariés constitue une innovation de la stratégie nationale de la FP. Deux dispositifs sont prévus : le crédit temps formation (CTF) pour une formation de deux (2) jours par an, cumulable sur cinq (5) ans et le bilan de compétences pour que le salarié soit en mesure d'identifier ses besoins en formation continue. Ces mesures seront assurées par contractualisation État-Employeurs-Salariés. Ce droit sera accompagné par le renforcement du système de validation des acquis de l'expérience professionnelle (VAEP).

*« L'ouverture du système concernera également la formation continue dont le champ sera consolidé et élargi à de nouvelles populations de travailleurs. De nouveaux droits et mécanismes sont institués pour favoriser l'amélioration des compétences et la valorisation des acquis des travailleurs ».<sup>11</sup>*

- *Rôle accru de l'entreprise à tous les niveaux de gouvernance*

L'entreprise aura un rôle accru aux niveaux national, régional et sectoriel sur le plan de la gouvernance du système et de la gestion des établissements de formation. Pour ce faire, l'actualisation des répertoires sectoriels des

<sup>10</sup>Ministère de l'Éducation Nationale et de la Formation Professionnelle, Département de la Formation Professionnelle, *Stratégie Nationale de la Formation Professionnelle*, p. 28

<sup>11</sup>Ministère de l'Éducation Nationale et de la Formation Professionnelle, Département de la Formation Professionnelle, *Stratégie Nationale de la Formation Professionnelle*, fiche de présentation.

emplois/métiers (REM) et des référentiels des emplois et compétences (REC), l'adoption d'une nomenclature des emplois et des métiers constituent des priorités de même que l'élaboration du Répertoire National des Emplois et des Métiers.

*« Au plan de la « gouvernance », la SNFP 2021 s'appuie sur le renforcement et l'institutionnalisation de la gouvernance participative du système. Cette gouvernance repose sur le renforcement du rôle des partenaires économiques et sociaux et la mise en place d'une gouvernance multi-niveaux où le rôle de la Région est considérablement accru. La région devient, avec les professionnels, un acteur principal dans la définition des besoins en formation au niveau régional, dans l'élaboration des cartes prévisionnelles de l'offre de formation et dans le financement des programmes de formation au niveau régional ».<sup>12</sup>*

---

<sup>12</sup> Ministère de l'Éducation Nationale et de la Formation Professionnelle, Département de la Formation Professionnelle, *Stratégie Nationale de la Formation Professionnelle*, fiche de présentation.

## 5. Analyse du Cadre juridique actuel et du projet de loi sur la formation continue en cours d'adoption

### 5.1 Analyse du cadre juridique actuel

Il est à rappeler que le système des CSF tire son assise juridique de l'article 6 du dahir de création de l'OFPPT du 21 mai 1974 instituant cet Office qui stipule que « Le Conseil d'Administration dispose de tous les pouvoirs nécessaires à la bonne administration de l'Office. A cet effet, il autorise ...la conclusion de contrats pour la réalisation de programmes spéciaux de formation professionnelle dans les conditions qui seront déterminées par décret ». L'article 5 du même Dahir a institué la création « d'Un comité de Gestion qui est chargé, dans l'intervalle des réunions du Conseil d'Administration de suivre la gestion de l'Office et de régler toutes les questions essentielles concernant son fonctionnement pour lesquelles il reçoit délégation du Conseil ».

Le décret du 22 Mai 1974 « portant création de la taxe de formation professionnelle, fixant le taux et les conditions de recouvrement de ladite taxe et déterminant les conditions relatives à la conclusion des contrats pour la réalisation de programmes spéciaux de formation professionnelle tel qu'il a été modifié et complété » constitue le cadre réglementaire qui régit la gestion des CSF.

L'article 7 dudit décret, tel qu'il a été modifié et complété en 1986, 1995 et 2002, stipule que « Les employeurs visés à l'article 2 du présent décret, qui organisent une formation en cours d'emploi au profit de leurs salariés, peuvent, sur leur demande, conclure avec l'Office des contrats pour la réalisation de programmes spéciaux de formation professionnelle, dans les conditions fixées dans un manuel de procédures approuvé par l'autorité gouvernementale chargée de la formation professionnelle et l'autorité gouvernementale chargée des finances, sur proposition du comité de gestion prévu par l'article 5 du dahir portant loi n° 1-72-183 du 28 rabii II 1394 (21 mai 1974) susvisé ».

Ce même décret précise dans l'article 7 bis qu'« Une fraction égale à 20 % du produit de la taxe de formation professionnelle, visée à l'article premier du présent décret, est affectée, à compter de l'année 2002, à la réalisation des actions de formation en cours d'emploi, prévues à l'article 7 ci-dessous. Cette fraction est augmentée progressivement pour atteindre 30% du produit de ladite taxe, au titre de l'année 2007. L'augmentation de ladite fraction est fixée par arrêté conjoint de l'autorité gouvernementale chargée de la formation professionnelle et de l'autorité gouvernementale chargée des finances, sur proposition du comité de gestion de l'Office. Une proportion de cette fraction, fixée par le comité de gestion de l'Office, est affectée aux actions prévues aux points (1),(2) et (3) de l'article 7 ter ci-dessous, conduites par les Groupements Interprofessionnels d'Aide au Conseil (GIAC), créés conformément aux dispositions du dahir n° 1-58-376 du 3 jourmada I 1378 (15 novembre 1958) réglementant le droit d'association. Ladite proportion comporte une contribution aux frais de fonctionnement desdits GIAC. Des conventions sont conclues entre chacun des GIAC et l'Office, pour la réalisation desdites actions, dans les conditions définies dans un manuel de procédures, approuvé par l'autorité gouvernementale chargée de la formation professionnelle et l'autorité gouvernementale chargée des finances, sur proposition du comité de gestion de l'Office ».

Quant à l'article 7 ter du même décret, il stipule que « Les actions de formation en cours d'emploi, financées sur la fraction de la taxe de formation professionnelle prévue à l'article 7 bis ci-dessus, comprennent :

- 1 - les actions d'information et de sensibilisation à la formation en cours d'emploi au profit des organisations, des chambres professionnelles et des entreprises, en particulier les petites et moyennes entreprises ;
- 2- les études et le conseil pour la définition d'une stratégie de développement des entreprises et des branches professionnelles et des besoins en formation en cours d'emploi qui en découlent ;

- 3 - l'ingénierie des plans de formation en cours d'emploi, qui comprend le diagnostic des besoins en formation et l'élaboration des plans de formation qui en découlent ;
- 4 - la réalisation de programmes spéciaux de formation professionnelle, visés à l'article 7 ci-dessus ».

Ces articles sont complétés par d'autres articles précisant les modalités de conclusion des contrats (article 8), que les contrats sont conclus avec le Comité de Gestion de l'Office (article 9) et explicite les responsabilités et les modalités de contrôle de « l'exécution des clauses contractuelles » (articles 10, 11 et 12).

En plus de la loi et des décrets sus cités (mis à jour à 3 reprises), deux manuels des procédures CSF et GIAC ont été élaborés et adoptés par tous les partenaires concernés.

Ces manuels adoptés en 2006, ont aussi fait l'objet d'avenants qui ont actualisé certaines de leurs dispositions en juin 2014.

#### **5.1.1 Manuel des procédures relatif aux contrats pour la réalisation de programmes spéciaux de formation (CSF)**

Le système rénové des contrats spéciaux de formation (CSF) en support à la formation en cours d'emploi, a été initié par les pouvoirs publics et a pour but d'amener les entreprises à intégrer la formation dans leur plan de développement en leur accordant une assistance financière pour l'élaboration et l'exécution de leurs plans de formation. La mise en place de la réforme du système des Contrats Spéciaux de Formation (CSF) a été effectuée en 1996 et une dernière formalisation des procédures a été réalisée en 2006.

Le Ministère des Finances et de la Privatisation et le Secrétariat d'État Chargé de la Formation professionnelle, ont élaboré en 2006, un Manuel de Procédures relatif aux contrats pour la réalisation des programmes spéciaux de formation (CSF). Ce manuel a pour but de présenter le système des CSF et ses diverses composantes, de préciser les dispositions réglementaires qui régissent son fonctionnement et de mettre à la disposition de tous les intervenants du système, un outil de référence précisant le rôle de chacun, les règles à suivre, les procédures à appliquer et les documents à fournir. L'Avenant n°2 au Manuel de procédures relatif aux contrats pour la réalisation des programmes spéciaux de formation professionnelle (CSF) a été signifié avec prise d'effet le 1er juin 2014 : le principal élément à noter est l'apparition pour l'entreprise de la demande du tiers payant et le paiement directement à l'organisme de formation ayant réalisé les actions de formation et l'insertion de cet élément dans les procédures attenantes.

Le Manuel présente toutes les étapes liées aux modalités des CSF en séquences logiques d'opérations normalisées en cinq (5) grands chapitres qui sont : les principes généraux des CSF, les intervenants dans le système des CSF, les procédures, le contrôle de l'exécution des actions de formation et les demandes de recours. S'y ajoutent les bilans physiques et financiers, l'ordonnancement des paiements, l'audit interne, les audits financiers et de gestion. Chaque procédure présentée est accompagnée d'un schéma illustrant les opérations à effectuer par chacun des intervenants. Trois (3) types d'annexes sont également joints au Manuel : la liste des Établissements publics, les formulaires et les modèles. Le Manuel s'adresse aux entreprises dont les employeurs sont assujettis à la taxe de formation professionnelle et qui sont en situation régulière vis-à-vis de la CNSS au titre de cette taxe pour l'année. S'y retrouvent les établissements industriels et commerciaux et leurs dépendances, les employeurs exerçant une profession libérale ou occupant des travailleurs à domicile, les coopératives, les sociétés civiles, les notaires, courtiers, commissionnaires, représentants ou agents d'assurance, les syndicats, associations et groupements, les personnes faisant acte d'entreprise et les établissements publics.

Les actions individuelles et les actions groupées constituent les deux champs d'application des CSF. Les actions individuelles comprennent les actions de formation planifiée, les actions de formation non planifiée et les actions

d'alphabétisation fonctionnelle. Les actions groupées concernent les plans de formation groupées au profit des entreprises membres d'associations d'entreprises ou de zones industrielles.

Les formations peuvent être offertes par l'entreprise elle-même si elle dispose des compétences requises, des professionnels du conseil et de la formation assujettis à la taxe de formation et les organismes publics de conseil et de formation tel que, les universités, les écoles d'ingénieurs, les établissements de formation professionnelle, etc. C'est l'OFPT qui assure le secrétariat permanent, gère les dossiers des entreprises et procède au remboursement suite aux recommandations du Comité Central des CSF et des comités régionaux.

Le remboursement des actions de formation CSF sont de trois (3) ordres : pour les demandes de financement individuelles émanant des entreprises privées payant moins de 3 millions de DHS de TFP par an, les demandes de financement pour les plans de formations groupées et les demandes de financement des Grands Établissements.

Le remboursement des formations planifiées et des formations non planifiées est calculé à partir du montant de la TFP déclarée. Une TFP déclarée de 0 à 20 000 DHS a un plafond de remboursement égal à 10 fois la TFP déclarée et 15 fois s'il y a une Étude de diagnostic stratégique approuvée. Une TFP déclarée de 20 000 à 200 000 DHS a un plafond de remboursement de 200 000 DHS et de 300 000 DHS s'il y a une Étude diagnostic stratégique approuvée. Une TFP déclarée de 200 000 DHS à 3 MDHS, le plafond de remboursement est égal au montant de la TFP déclarée.

### 5.1.2. Le Manuel de procédures des groupements interprofessionnels d'aide au conseil (GIAC)

En 1996, lors des travaux relevant du 3ème projet de développement du secteur privé (Banque Mondiale), et plus spécifiquement dans le cadre de la formation en cours d'emploi, les pouvoirs publics ont initié deux mécanismes d'appui au secteur privé, soit un premier mécanisme axé sur l'identification et l'expression de la demande en formation en cours d'emploi par le biais des GIAC et un deuxième mécanisme ciblant la réalisation des actions de formation afférentes par l'instauration du système rénové des Contrats Spéciaux de Formation (CSF). Les groupements interprofessionnels d'aide au conseil (GIAC) ont été créés par les fédérations professionnelles concernées par le secteur ciblé. C'est le budget de l'État qui assure le financement de ce mécanisme géré par les groupements professionnels dans le cadre d'une convention qui intervient avec chacun de ces groupements.

Les GIAC sont des associations à but non lucratif créées conformément au dahir no 1-58-376 du 3 jourada I 1378 (15 novembre 1958), ONG constituées sur la base du volontariat par les organisations et les fédérations professionnelles des entreprises et destinées à être agréées d'intérêt public.

Ce dahir règle le droit d'association, pour ces associations qui ont adopté les statuts-types qui mentionnent leur fonctionnement, les attributions et les responsabilités des organes les constituant. Deux types de membres s'y retrouvent : des membres de droit, associations et fédérations professionnelles fondatrices et des membres adhérents, associations, fédérations et entreprises qui se sont jointes après sa constitution. La structure des GIAC comprend un Président et un Comité Consultatif des Engagements (CCE), élus en assemblée générale, un directeur et une cellule d'assistance au CCE.

L'article 7 du Décret No 2-73-633 du 29 Rabii II 1394 (22 mai 1974), tel que modifié et complété définit les actions conduites par les GIAC ; telles qu'elles ont été décrites précédemment.

Le *Manuel des procédures* des GIAC a pour but de définir les conditions dans lesquelles des conventions sont conclues entre les GIAC et l'OFPTT conformément aux dispositions de l'article 7 bis du Décret No 2-73-633 du 29 Rabii II 1394 du 22 mai 1974 portant création de la taxe de formation professionnelle.

L'Avenant no 1 au *Manuel des Procédures des GIAC*, a été signifié avec prise d'effet le 1<sup>er</sup> juin 2014 : le principal élément à noter est que l'association créée par la CGEM contractualise et pilote avec le GIAC concerné la préparation des termes de références des études, le suivi de sa réalisation et la présentation des résultats au CCCSF et la participation au tiers payant. La publication est constituée de huit (8) chapitres faisant suite à la présentation de l'objet du manuel : les objectifs du mécanisme GIAC, l'organisation générale, les champs d'application, l'instruction des demandes de financements, la gestion financière, le contrôle et le suivi du financement, les rapports d'activités et les dispositions diverses.

Le *Manuel* des procédures des GIAC comprend trois (3) annexes dont la convention type avec le GIAC à l'annexe 1, à l'annexe 2 les Statuts type des GIAC et un contrat type à passer avec l'entreprise à l'annexe 3.

#### **a. Les Avenants 1 et 2 apportés aux Manuels de procédures des CSF et des GIAC**

##### **a.1. Avenant no 2 apporté au Manuel de procédures des CSF**

*L'avenant n°2 de juin 2014 a apporté des modifications à certains éléments du Manuel de procédures des CSF tel qu'illustré dans le tableau des pages suivantes. Ces modifications comportent des changements à ce qui était mentionné pendant la période avant juin 2014 sous forme de suppressions, de remplacements ou d'ajouts.*

*Les suppressions concernent entre autre : les actions de formation de longue durée ne sont plus finançables à partir de juin 2014 et l'abrogation concernant les organismes de formation qui ne pouvaient réaliser au-delà de 25% du montant global du plan pour les formations planifiées.*

*Les remplacements apportés par l'Avenant no 2, s'appliquent notamment au plan des dates et des délais pour certains éléments de la procédure : par exemple, les formations non planifiées et Alpha doivent être déposées avant le 31 décembre et non plus avant le 30 novembre; le dépôt du dossier financier doit être déposé à l'Unité de gestion au plus tard le 31 décembre au lieu du 30 avril et l'annulation d'une formation doit être signalée à l'Unité de gestion dans un délai de 24 heures avant la date prévue du démarrage de l'action au lieu d'un délai d'au moins trois (3) jours tel que mentionné avant juin 2014.*

*Les remplacements les plus importants s'inscrivent au regard des études sectorielles constituant le dossier des besoins identifiés : L'Avenant no 2, remplace en tant qu'élément le contexte général à la demande, orientations stratégiques et enjeux par l'étude sectorielle qui précise le contexte général de la demande, les orientations stratégiques et les enjeux socioéconomiques du secteur qui sous-tend le plan de formation sectorielle ou groupée. L'apport au processus de demande des études sectorielles, entraîne nécessairement les modifications concernant l'établissement des paiements, qui sont maintenant de 100% du coût de l'action de formation groupée, réalisée et justifiée qui étaient auparavant de l'ordre de 90%.*

*Les ajouts se rapportent principalement à l'accessibilité au tiers payant notamment pour les éléments concernés par les demandes de financement, au mode de paiement et à l'ordre de virement. Les ajouts majeurs concernent également la procédure d'élaboration des plans de formation groupée qui découlent des analyses stratégiques ou d'ingénierie sectorielle.*

##### **a.2. Avenant n°1 apporté au Manuel de procédures des GIAC**

*L'avenant n°1 de juin 2014 a apporté des modifications à certains éléments du Manuel de procédures des GIAC tel qu'illustré dans le tableau des pages suivantes. Ces modifications comportent des changements à ce qui était mentionné pendant la période avant juin 2014 sous forme d'ajouts, modifications découlant du financement d'actions*

*d'ingénierie sectorielle sous les aspects suivants : procédure pour l'identification des besoins, budget, cycle de gestion pour l'approbation et divers intervenants, et prise de décision.*

*Des ajouts sont également émis au regard des organismes de conseil qui introduisent les entreprises elles-mêmes, les professionnels du conseil et de la formation et les organismes publics. L'article 6.5. apporte les indications et les précisions relatives à la procédure du tiers payant.*

*Les tableaux des pages suivantes rapportent les différentes modifications apportées par les Avenants 1 et 2 aux Manuels des CSF et des GIAC.*



Tableau des modifications apportées par l'Avenant n°2 au Manuel de procédures relatif aux CSF de juin 2014

No	Éléments du Manuel	Avant juin 2014	Avenant n°2, juin 2014
4.5.1	Taux de remboursement des actions de formation de longue durée	70% du coût retenu	Ne sont plus finançables à partir de juin 2014
4.5.3	Taux de remboursement des actions de formation de longue durée, Grandes entreprises	40% du coût retenu	Ne sont plus finançables à partir de juin 2014
5.1	Le Comité de gestion de l'OFPTT		Ajouts : prolonger le mandat de la commission tripartite pour la réforme des CSF Mise en place d'une plate-forme électronique
6, P1	Demande d'accès au système des CSF	Modèle J, registre de commerce datant de moins d'un (1) mois	Modèle J, datant de moins trois mois, pièce à fournir 1 seule fois au premier dépôt et l'attestation est délivrée séance tenante pour le dossier complet.
6, P2	Demandes de financement des actions de formation		Ajout : accès à la procédure du tiers payant, paiement se fait directement à l'organisme de formation et le contrat est établi entre l'entreprise et l'Unité de gestion des CSF
	Formations planifiées	Organismes de formation ne peut réaliser au-delà de 25% du montant global du plan	Abrogé
	Formations planifiées		Ajout : les dossiers peuvent être envoyés aux UG électroniquement.
	Formations non planifiées et Alpha	Déposées avant le 30 novembre	Déposées avant le 31 décembre
	Annulation	Signalement à l'UG dans un délai d'au moins 3 jours	Signalement à l'UG dans un délai de 24 heures avant la date prévue du démarrage de l'action
P3	Demandes de remboursement des actions de formation	Ordre de virement au profit de l'entreprise	Ordre de virement au profit de l'entreprise ou de l'opérateur de formation en cas d'utilisation de la procédure du tiers payant.
	Formations réalisées par un organisme externe	Liste de présences :	Ajout : au moment de la réalisation de la formation
		Fiches d'évaluation :	Ajout : élaborée et validée par l'opérateur de formation
		Formations à l'étranger	Mêmes exigences que pour les formations réalisées par un organisme externe
	Formations réalisées par les compétences de l'entreprise		Ajout : attestation de l'entreprise
	Mode de paiement		Ajout : en cas de tiers payant, copie de demande de l'entreprise et le relevé de l'identité bancaire de l'organisme de formation bénéficiaire du tiers payant.
	Dépôt du dossier financier	Au plus tard le 30 avril à l'UG	Au plus tard le 31 décembre
		Ajout : si utilisation du tiers payant, l'ordre de virement est établi au nom de l'opérateur de formation ayant réalisé l'action de formation. Si le dossier financier est complet, l'accusé de réception est délivré séance tenante à l'entreprise.	
	Ordre de virement	Adressé à l'entreprise	Ajout : à l'entreprise ou à l'organisme de formation en tiers payant en totalité du montant demandé. La période ne peut excéder 30 jours calendaires. Le retard doit être motivé.
P.4	Procédure d'élaboration d'un plan de formation groupée		Ajouts : Les besoins en formation sont identifiés suite à l'analyse stratégique ou d'ingénierie sectorielle d'une branche professionnelle ou groupée, après accord du Comité de gestion. Le budget : ne peut dépasser un million de DH et une durée d'au moins 2 ans. Le Comité de gestion peut modifier cette durée. C'est le CCCSF qui est chargé de procéder à la sélection du bureau d'études, à partir d'une offre technique et financière réalisée par 5 cabinets et approuvée par les GIAC et les associations professionnelles concernées. L'Association contractualise et pilote avec le GIAC la préparation des TDR, le suivi et la présentation des résultats. C'est le Comité de gestion qui étudie la pertinence et l'opportunité des besoins identifiés et se réserve le droit de demander des informations complémentaires. Les plans de formation sectorielle sont présentés par la suite au Comité Central des CSF.

No	Éléments du Manuel	Avant juin 2014	Avenant n°2, juin 2014
P.4.1	Éléments constitutifs d'un dossier des besoins identifiés	Contexte général de la demande, orientations stratégiques, enjeux	Remplacé par : étude sectorielle précisant notamment le contexte général de la demande, les orientations stratégiques et les enjeux socioéconomiques du secteur.
P. 4.2		Supprimé	Remplacé par : 4.3, une fois la demande jugée satisfaisante, le CCCSF attribue un budget estimatif et une durée de validité.
P. 4.7		Le plan découlant de cette sélection constitue le Plan de formation groupée	Remplacé par : Le plan découlant de cette sélection constitue le Plan de formation sectorielle ou groupée.
5	Procédure de mise en œuvre du plan de formation groupée		
P. 5.4	Réalisation d'une action de formation groupée	Les entreprises doivent s'enquérir de la liste de présence émargée par les participants et l'organisme de formation	Ajout : les entreprises participantes à l'action de formation groupée devront s'enquérir de la liste de présence émargée par les participants et l'organisme de formation, Cette liste est utilisée uniquement pour les besoins exclusifs du contrôle de l'exécution des actions de formation. Elle n'est pas transmise au trésorier payeur.
P. 6	Procédure de remboursement des actions de formation groupée 6.1 constitution du dossier financier	Exemplaire de l'original des factures adressées par l'organisme de formation à l'association	Remplacé par : exemplaire de l'original des factures adressées par l'organisme de formation à l'association ou la branche professionnelle bénéficiaire et validée par cette dernière
		Le point 2 des justificatifs des règlements des participants selon le mode de paiement	Supprimé
	6.5 Établissement des paiements	Un ordre de paiement correspondant à 90%	L'Unité de gestion établit un ordre de paiement correspondant à 100% du Coût de l'action de formation groupée approuvée, réalisée et justifiée
7	7.2 Organisation du contrôle		Ajout : l'organisme externe de référence en audit et contrôle est recruté par l'OFPPT : conception du modèle et des procédures en lien avec le système d'information des CSF, élaboration d'une cartographie des risques du système, réalisation opérationnelle des contrôles d'exécution de la formation. Financement assuré dans le cadre du budget CSF
10	Ordonnancement des paiements		L'OFPPT met en œuvre : Le transfert annuel au compte principal des CSF de 30% du produit de la taxe de la FP, la présentation au Comité de gestion de la situation comptable et de trésorerie du compte principal des CSF de l'année, la réaffectation du reliquat en accord unanime du comité de gestion sur proposition de l'autorité gouvernementale chargée de la FP
9 bis	Article 2 : mise en place d'une plate-forme d'échange électronique		Mobiliser les fonds pour développer cette plateforme, valider le cahier des charges de ce projet pour faire appel à une assistance technique pour l'accompagnement à la conception, la mise en œuvre et la maintenance, confier la gestion à un comité de pilotage présidé par les représentants de la CGEM au comité de gestion
4.3.2	Article 1, ajout au texte d'avant juin 2014	Le remboursement par les GIAC des actions réalisées au profit des entreprises est calculé sur la base des dépenses effectuées, comme suit : - 70% du coût total hors taxes pour les études et le conseil visant la définition d'une stratégie de développement et ne pouvant dépasser 100 000 DH par entreprise - 70% du coût total hors taxes pour les actions d'ingénierie de la formation en cours d'emploi portés à 80% si consécutive à une étude de conseil pour une stratégie de développement - 100% pour une ingénierie sectorielle	4.3.2 bis. Le financement par les GIAC des actions d'ingénierie sectorielle au profit des associations ou des branches professionnelles est soumis à la procédure suivante : les besoins de formation sont identifiés suite à une étude d'analyse stratégique ou d'ingénierie sectorielle d'une branche professionnelle ou groupée, lancée après accord du Comité de gestion. Le budget estimatif de cette étude qui ne peut dépasser un million de DH, et une durée de validité qui ne peut être inférieure à 2 ans. Toutefois, le Comité de gestion peut exceptionnellement pour certaines branches professionnelles, relever ce plafond ou modifier cette durée de validité. Le CCCSF est chargé par le Comité de gestion de procéder à la sélection du bureau d'études pour la réalisation de l'étude, sur une « short liste » d'au moins 5 cabinets conseil, approuvée par les GIAC et les associations professionnelles concernées. Suite à la sélection du cabinet conseil, un contrat tripartite (GIAC, Association ou branche professionnelle et le cabinet conseil), le financement des ingénieries sectorielles bénéficie de la procédure du tiers payant. L'association créée par la CGEM contractualise et pilote avec le GIAC ou les GIAC concernés la préparation des termes de références de l'étude, le suivi de sa réalisation et la présentation des résultats au CCCSF. Le Comité de gestion étudie la pertinence et l'opportunité des besoins identifiés et présentés par la branche professionnelle. Il se réserve le droit de demander des informations complémentaires s'il juge la demande

No	Éléments du Manuel	Avant juin 2014	Avenant n°2, juin 2014
		Dans tous les cas, le montant du remboursement ne pourra dépasser 100 000 DH par entreprise.	insatisfaisante. Il pourrait demander à l'Association de présenter sa demande devant un comité technique constitué à cet effet. Les plans de formation sectorielle et groupée sont présentés par la suite au Comité Central des CSF (CCCSF) pour lancer leur mise en œuvre.
4.2.3	Organismes de conseil	Ajout suite au point 4.2.2	Les actions de conseil peuvent être réalisées par : <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'entreprise elle-même si elle dispose des compétences nécessaires;</li> <li>- Des professionnels du conseil et de la formation qui sont : les organismes de conseil et de formation privés assujettis à la Taxe et vérifiant la condition d'éligibilité correspondante à sa date d'affiliation : Date d'affiliation : avant le début de l'année TFP : déclarations régulières pendant les 12 mois de l'année TFP; pendant l'année TFP : déclarations régulières 3 mois après la date d'affiliation à la fin de l'année TFP; après la fin de l'année TFP : affiliation à la CNSS</li> <li>- Les organismes publics de conseil et de formation créés conformément à la réglementation en vigueur : universités, écoles d'ingénieurs, établissement de formation professionnelles, etc.</li> </ul>
6.5	Article 2 : exécution du financement au profit de l'entreprise	Après accord du CCE du GIAC sur une demande de financement, l'entreprise bénéficiaire signe un contrat d'exécution en conformité avec le modèle présenté à l'annexe 3 au plus tard quinze (15) jours après l'avis favorable du GIAC. Ce contrat confirme les engagements contractuels réciproques qui sont exécutoires dans un délai maximum d'une (1) année à compter de la date de sa signature par les deux parties. Sur demande de l'entreprise, le GIAC règle aux prestataires de services, préalablement retenus par le CCCSF sur proposition du GIAC, le montant contractuel de remboursement des actions inscrites par le GIAC et réalisées par l'entreprise concernée.	Au texte d'avant juin 2014, s'y ajoutent par l'avenant no 1 : <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'entreprise peut demander la procédure du tiers payant où le paiement se fait directement au cabinet conseil ayant réalisé l'étude. Le contrat est toutefois conclu entre l'entreprise, le cabinet conseil et le GIAC.</li> <li>- Peuvent participer à la procédure du tiers payant, les opérateurs de formation publics, y compris les établissements de formation en gestion délégué aux branches professionnelles, et les organismes de Conseil et de Formation (OCF) ayant le label de qualification, décerné par le Département de la Formation Professionnelle et en cours de validité.</li> </ul>

### 5.1.3. Analyse documentaire

#### Manuel de procédures relatif aux CSF

D'une manière générale, le Manuel de procédures relatif aux CSF est très descriptif tant du point de vue des démarches à entreprendre par les entreprises intéressées, démarches accompagnées des formulaires et autres documents requis par la procédure, que par les mesures de contrôle de l'exécution des actions de formation financées dans le cadre de cette mesure.

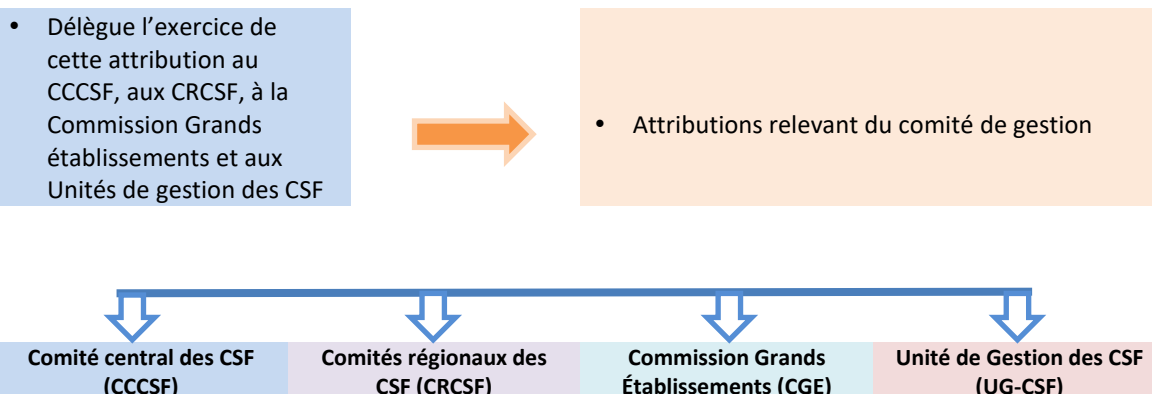
Le but du Manuel est précisé dans la section 3, comme étant : « présenter le système des CSF et ses diverses composantes, préciser les dispositions réglementaires qui régissent son fonctionnement, mettre à la disposition de tous les intervenants du système, un outil de référence précisant le rôle de chacun, les règles à suivre, les procédures à appliquer et les documents à fournir ». Les objectifs poursuivis sont la « systématisation des opérations, la normalisation des procédés, la célérité du traitement et l'homogénéisation de la qualité ».

Dans son ensemble, effectivement le Manuel répond au but et aux objectifs poursuivis, mais il apparaît à la lecture, qu'il tente de s'adresser à la fois aux gestionnaires administrateurs de la mesure et aux clientèles susceptibles de s'y intéresser notamment par la phrase suivante : « mettre à la disposition de tous les intervenants du système un outil de référence ». Conséquemment, il s'avère comme étant davantage un procédurier pour la gestion du programme qu'un guide pour les entreprises souhaitant adhérer à la mesure.

Au plan de l'éligibilité des entreprises (en 4.2) de même que pour les organismes de formation (en 4.4), la présentation est claire et bien définie sauf peut-être pour les actions de formation réalisées par « l'entreprise qui dispose des compétences nécessaires » qui devrait être davantage précisées quant aux conditions de reconnaissance de la capacité de l'entreprise en mesure d'offrir ce service. Pour ce qui concerne les champs d'application des CSF (en 4.3), seuls les initiés s'y retrouvent par le vocabulaire utilisé et qui offre peu d'informations, par exemple : les actions individuelles comprenant les actions de formation planifiée, non planifiée et d'alphabétisation fonctionnelle et les actions groupées. En effet, aucune explication ne vient compléter et alimenter le tenant et les aboutissants de ces actions et des préalables qui y sont liés, tels que le plan de formation découlant d'une étude d'ingénierie de formation. Ce qui a un effet immédiat sur la compréhension des plafonds et des taux de remboursement des actions de formation qui se retrouvent en 4.5 du Manuel.

## Schéma des relations de gouvernance des divers intervenants

### Comité de gestion



La présentation des intervenants dans le système des CSF, à la section 5 est nécessaire pour les gestionnaires de la mesure mais trop détaillée pour les entreprises. Ce que ces dernières ont besoin de savoir c'est le cheminement de leur demande auprès de ces diverses instances et le temps d'attente pour recevoir une réponse positive ou un refus. L'instance qui les interpelle davantage est sans aucun doute l'Unité de Gestion qui est au cœur du processus à l'entrée jusqu'à l'admissibilité, la mise en œuvre et l'évaluation.

La section 6 est consacrée aux procédures de demandes de financement et de demandes de remboursement. Pour les demandes de financement, celles-ci concernent la procédure pour une entreprise privée dont la TFP est inférieure ou égale à 3 MDHS, d'une association d'entreprises ou d'une zone industrielle ou d'un grand Établissement. D'une manière générale, les schémas illustrant les différentes étapes du cheminement du dossier une fois que celui-ci a été reçu et validé, de même que les différents tableaux regroupant les éléments constitutifs du dossier administratif et les éléments d'une demande de financement, présentent précisément les exigences auxquelles doivent répondre les entreprises pour l'obtention éventuelle d'une entente dans le cadre des CSF. Cependant le narratif, les schémas et les tableaux présentent dans leur ensemble, un portrait lourd et fastidieux, difficile à comprendre et à s'y retrouver dû à la complexité des différentes opérations à compléter et à la multitude des intervenants concernés. Les mêmes observations s'appliquent pour la partie de la section consacrée aux demandes de remboursement.

La section 7 qui concerne le contrôle de l'exécution des actions de formation financées dans le cadre des CSF, est relativement brève mais suffisamment explicite de même que les sections 8 à 12. L'annexe 2 est constituée des formulaires requis exigés pour le cheminement d'une demande et de modèles qui peuvent être utilisés dans le cadre de la mesure des CSF.

**En résumé, le Manuel pourrait être repensé à partir de deux visions dont les objectifs seraient les mêmes mais adaptés aux clientèles ciblées : les gestionnaires et les entreprises, notamment les PMI et les PME. Le présent Manuel est davantage un procédurier et un référentiel pour les gestionnaires qui connaissent et administrent la mesure CSF; les entreprises ont besoin d'un Guide simple, accessible, explicite, clair et sans lourdeur.**

**Pour favoriser la familiarisation et l'appropriation des termes pédagogiques, notamment pour les PMI et les PME, un guide pourrait être élaboré à partir du Manuel en regroupant les exigences dans un contenu beaucoup plus sobre et plus léger. Il pourrait être conçu à partir d'un vocabulaire approprié, expliqué avec une approche vulgarisée et compréhensible. Pour ce faire, lors de l'élaboration du guide, des rencontres auprès de groupes**

**témoins provenant d'entreprises de diverses tailles, permettraient de recueillir les incompréhensions et de préparer un guide complet en réponse à leurs attentes tout en respectant les exigences de la mesure.**

Les schémas et les tableaux qui accompagnent les procédures de demandes de financement et de demandes de remboursement sont intéressants et nécessaires mais ils s'entremêlent à travers un narratif qui rend difficile la compréhension.

**Afin d'assurer la prise en compte du genre et d'obtenir les efforts et les données sexospécifiées, il serait opportun que, dès la présentation de la mesure, le Manuel fasse état de sa préoccupation et de son adhésion relativement à l'insertion sociale et au genre (ISG). Par exemple, pour ce qui concerne les fiches et les modèles proposés dans les annexes 2 et 3, pourrait être ajoutée l'identification du nombre de femmes et d'hommes ciblés ou présents aux activités de formation; la fiche d'identification de l'entreprise devrait introduire, au plan des effectifs de l'entreprise, les femmes et les hommes concernés chez les cadres, les employés, les ouvriers et le total F et H; la fiche d'identification de l'action de formation, devrait introduire le nombre de femmes et d'hommes de la population concernée par l'action de formation.**

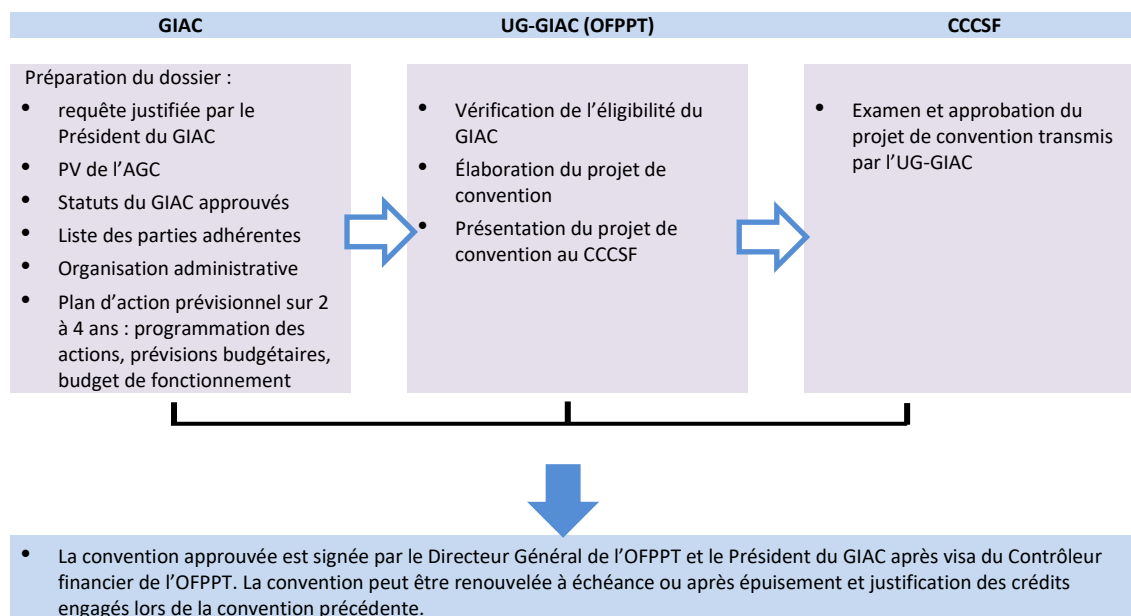
**Il en va de même pour les consultants qui doivent être mentionnés dans la fiche d'identification de l'organisme. Le modèle 5 à l'annexe 3, présente un canevas pour la liste de présence par action de formation et par groupe, où devrait aussi être insérée la mention Femme et Homme.**

Dans la version du Manuel qui a fait l'objet d'analyse, les modifications promulguées par l'Annexe 2, ne sont pas intégrées dans la version d'avant 2014. Globalement le Manuel présente « tout ce qu'il faut savoir » sur la mesure mais ne reflète que très peu le pourquoi de l'existence de cette mesure ni des avantages d'y recourir. En fait, son ton procédurier et administratif fait ombrage aux effets positifs que la mesure veut promouvoir pour le développement des compétences dans les entreprises marocaines.

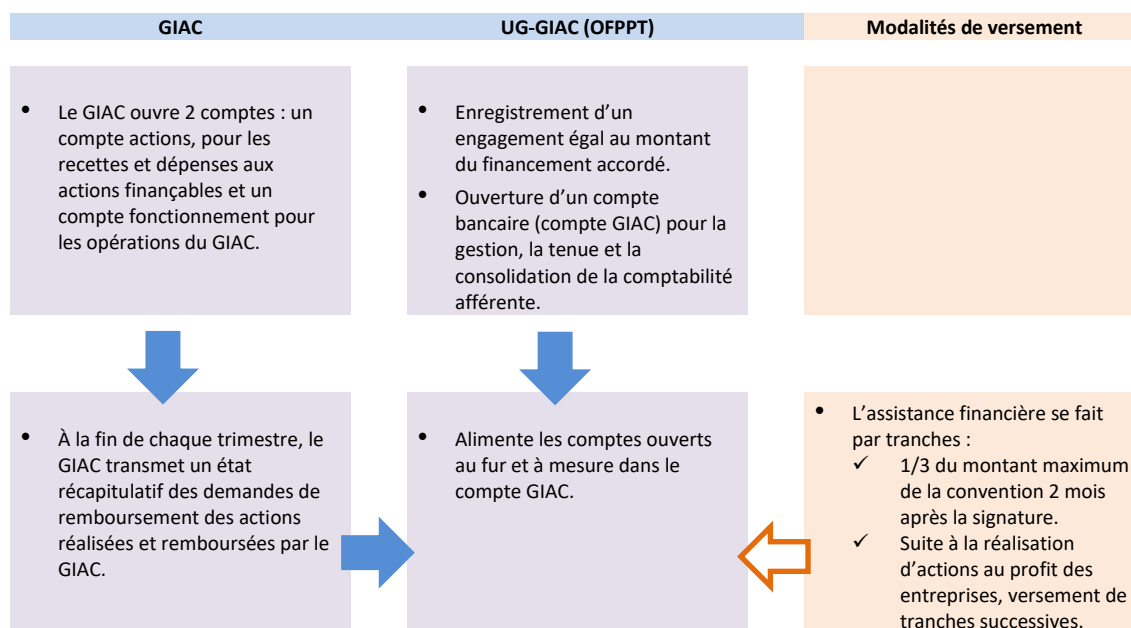
### **Le Manuel de procédures des GIAC**

D'une manière générale, le Manuel de procédures des GIAC, l'objet du manuel au chapitre 1 présente les conditions des conventions entre les GIAC et l'OFPPPT en précisant les grands thèmes développés dans le Manuel : taux, conditions de recouvrement de la taxe, et les conditions relatives aux CFS. Ce chapitre est complété par le chapitre 2 qui explique ce que sont les GIAC et les actions qui peuvent être menées dans le cadre des projets de développement notamment pour les PME et les PMI en priorité.

D'une manière générale, le manuel présente les divers éléments de l'organisation générale de la mesure, les actions qui peuvent être admissibles et leur champ d'application de même que les instructions pour les demandes de financements dans une narration simple, aérée et bien organisée. Cependant, contrairement au Manuel des CSF, il n'y a pas de schémas illustrant les démarches à suivre et les interventions selon les séquences du cheminement du dossier de demande; il y aurait peut-être avantage à cibler quelques éléments décrits dans le manuel et d'y ajouter un schéma qui illustrerait le parcours et la prise de décision. Par exemple :



Pour ce qui concerne la gestion financière, le contrôle et le suivi des actions financées, une illustration pourrait être introduite comme ceci :



Pour l'ensemble du manuel, pour le lecteur, il est facile de s'y retrouver, de comprendre le processus dans son entièreté, d'accéder à la section désirée et de référer à la documentation citée en annexe soit à la recherche d'un exemple de contrat ou autres. Ce manuel s'adressant principalement aux GIAC qui ont la responsabilité entre autre, « d'élaborer et de diffuser les supports d'information et de sensibilisation au profit des entreprises, des associations et des organisations professionnelles et des cabinets conseils », il serait intéressant et certainement profitable, que les mesures qui ont été mises de l'avant par les GIAC qui ont eu et qui ont du succès auprès d'entreprises PME et

PMI, soient ajoutées au manuel à titre d'exemple afin de proposer pour l'ensemble des GIAC des idées qui leur permettraient de rejoindre ces entreprises.

Le Manuel des GIAC répond au but et aux objectifs poursuivis. L'utilisation du vocabulaire pédagogique présente moins de difficulté car la clientèle visée, est en principe mieux outillée et préparée à ce type de langage. Cependant, s'assurer que les entreprises contactées par les GIAC soient bien informées et habilitées au narratif de la formation, demeure une priorité qui devrait retenir l'attention des gestionnaires de la mesure. **L'insertion de la préoccupation insertion sociale et genre, comme pour le Manuel des CSF, n'est aucunement présente et devrait faire l'objet d'une révision notamment au plan, tout au moins, des statistiques sexospécifiées à exiger des entreprises par le biais des GIAC. À ce propos, des interventions spécifiques seraient souhaitables auprès des GIAC afin de les sensibiliser et de les habilitier à introduire des éléments qui permettraient la prise en compte de l'ISG dans leurs activités et leurs relations avec les entreprises.**

Dans la version du Manuel qui a fait l'objet d'analyse, les modifications promulguées par l'Annexe 1, ne sont pas intégrées dans la version d'avant 2014.

### **Le Guide pratique « Pour une meilleure promotion de la formation en Cours d'Emploi GIAC et CSF ».**

Le *Guide pratique*, « Pour une meilleure promotion de la Formation en Cours d'emploi GIAC et CSF » a été réalisé par un groupe de travail constitué des directeurs des GIAC et des représentants de l'OFPPT en collaboration avec la CGEM et les représentants de l'ABCF et la FMCI. Le Guide est destiné principalement aux PME et aux PMI afin de leur permettre de mieux comprendre le système de la Formation en Cours d'emploi et ses nouvelles dispositions. Lors de la réédition de ce Guide, il a été prévu de le compléter par la présentation des études sectorielles et sur les formations groupées.

Le Guide présente le mécanisme des GIAC et le mécanisme des CSF. Pour la section des CSF, le Guide reprend schématiquement et en peu de mots, quelques éléments du manuel, éléments qui s'adressent aux futurs bénéficiaires c'est-à-dire, ce qui concerne les demandes de financement et les demandes de remboursement. La présentation du guide des procédures CSF de ce Guide, mentionne que « l'objectif de ce guide est de donner un bref aperçu sur les procédures régissant le système des Contrats Spéciaux de Formation et le but est surtout de faire gagner du temps dans la réalisation et le suivi des demandes de remboursements. »

Pour la section des GIAC, le guide rapporte les différents rôles réservés au GIAC : informer, assister et financer les organisations professionnelles et les entreprises sur l'importance de la Formation en Cours d'Emploi et la valorisation des compétences. Suite aux avantages financiers du GIAC pour les entreprises, sont rapportés les éléments devant constituer le dossier administratif. Les paragraphes suivants portent sur la demande de financement et les documents à fournir, le processus d'évaluation des demandes, la demande de remboursement et les documents à fournir par les entreprises; le feuillet se termine par la présentation de la procédure pour bénéficier du tiers payant et les coordonnées des GIAC.

Le Guide s'adresse plus précisément aux responsables des PME et des PMI. Pour ce faire, il serait judicieux qu'il soit repris en introduisant les modifications apportées aux deux mesures par les Avenants 1 et 2 et d'y inclure la préoccupation ISG et comment l'introduire dans les demandes. Cependant, ceci comporte une réflexion et des travaux concertés avec les différentes instances concernées afin de revoir la mesure, les formulaires proposés, les exigences et surtout d'annoncer dès la présentation de la mesure, l'adhésion et la nécessité d'introduire cette préoccupation dans les demandes et sur le comment elles seront évaluées.



Les avantages de recourir à cette mesure pourraient être davantage développés pour susciter l'intérêt et l'adhésion des entreprises.

## 5.2 Analyse des projets de loi sur la formation continue

Comme indiqué précédemment et malgré les diverses réformes et modifications introduites au cours des 20 dernières années (la première réforme remonte à 1996), la formation continue des salariés n'a pas connu d'évolution notable et les entreprises et fédérations, associations et organisations professionnelles n'ont cessé de réclamer la promulgation d'un loi sur la formation continue pour donner une nouvelle impulsion à cette activité dont dépend le rehaussement de la compétence des travailleurs et donc la productivité et la compétitivité des entreprises aussi bien sur le marché local que sur le marché international.

Aussi plusieurs initiatives ont été prises dans ce sens et un premier projet de texte a été élaboré par le Département de la Formation professionnelle en 2013 et mis sur le site électronique du SGG en tant qu'avant-projet de loi le 19 février 2014 sous le numéro 74 – 13, ce qui signifie que ce projet a été communiqué au SGG en 2013.

Depuis lors, d'autres versions ont circulé (dont le dernière remonte au 21 septembre de cette année) que nous avons reprises et commentées dans les pages qui suivent.

### 5.2.1 La première version du projet de loi:

Selon la documentation à laquelle a pu accéder le consultant du CIDE, le Département de la formation professionnelle avait élaboré, par sa division juridique, un avant-projet comportant 32 articles, ventilés en 9 chapitres, intitulés comme suit :

Chapitre I : Dispositions générales.

Chapitre II : Catégories concernées.

Chapitre III : Programmes et actions de formation continue.

Chapitre IV : Bilan des compétences et validation des acquis de l'expérience professionnelle.

Chapitre V : Gestion de la formation continue.

Chapitre VI : Mécanismes de réalisation de la formation continue.

Chapitre VII : Organisation Financière et comptable,

Chapitre VIII : Contrôle de la réalisation des programmes et actions de formation continue.

Chapitre IX : Dispositions transitoires et finales.

A l'exception d'un point fondamental, lequel concerne le renvoi de la définition des conditions automatiquement à un texte réglementaire, la caractéristique essentielle dudit avant-projet est qu'il était bien élaboré, du point de vue respect des règles de rédaction juridique et législative. Toutefois, cette version n'est pas pour autant exempte de griefs, dont il sera question par la suite, en particulier en ce qui concerne le rôle dévolu à l'organisme chargé de gérer cette formation.

En effet, l'article 6, du chapitre IV, prévoit ce qui suit :

«L'Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail veille à présenter différentes sortes de soutien et d'aide technique pour permettre aux petites et moyennes entreprises de bénéficier des programmes et

des opérations de formation continue, sur lesquelles veille à leur réalisation à leur profit les établissements et les organismes visées à l'article 9 ci-dessous, conformément aux conditions et modalités prévues dans cette loi.» 13

L'article 12, du chapitre V, prévoit ce qui suit :

«Il est dévolu à l'office de la formation professionnelle et de la promotion du travail, créé en vertu du dahir en date du 28 Rabii II 1394 (21 Mai 1974), tel que modifié, de gérer les programmes et les opérations de formation continue, conformément aux dispositions de la présente loi et ce, de manière indépendante des missions qui lui sont attribuées par ledit dahir portant loi ».

L'article 13 du chapitre V, prévoit ce qui suit :

«Les réunions du conseil d'administration de l'office, relatives à la gestion de la formation continue, doivent être tenues conformément à une composition spéciale et de manière autonome par rapport aux réunions relatives à la gestion des autres missions de l'office.

A ce sujet, le conseil comprend, outre son président, 12 membres permanents, comme suit :

- Six (6) représentants de l'administration ;
- Trois (3) représentants des organisations syndicales des salariés les plus représentatives ;
- Trois (3) représentants des organisations professionnelles des employeurs.

Est désigné, pour chaque membre titulaire, un membre suppléant.

Sont fixées, par voie réglementaire, la manière de désigner les membres du conseil d'administration conformément à la composition citée ci-dessus, ainsi que la durée de leur mandat.»

L'article 14 du chapitre V, prévoit ce qui suit :

« Le Conseil d'Administration de l'Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du travail est habilité à exercer les missions suivantes :

- définir les mesures opérationnelles pour l'application de la stratégie nationale de la formation continue établie par le gouvernement et assurer le suivi de son exécution ;
- approuver le bilan des programmes de formation continue réalisés lors de l'année écoulée ;
- approuver le plan d'action pour le développement de la formation continue pour de l'année suivante ;
- approuver le projet du budget annuel affecté au financement du programme de formation continue ;
- étudier le rapport des résultats de l'audit financier et comptable relatif à la gestion des opérations et programmes de formation continue ;
- évaluer les programmes et les opérations de formation continue et ses impacts économiques, sociaux et professionnels.

Le conseil peut créer des commissions techniques ad hoc, chargées, sous sa supervision, d'accomplir des missions déterminées ».

L'article 15 du chapitre V, prévoit ce qui suit :

---

**13) Nota Bene:** La traduction des 4 versions des projets de loi, de la langue arabe à la langue française, est l'œuvre du consultant du CIDE.

«Le Conseil se réunit, chaque fois que les circonstances l'exigent, et deux fois au moins par an, en vue d'accomplir, en particulier, ce qui suit :

- arrêter les états de synthèse de l'année comptable bouclée ;
- étudier et arrêter le budget et le programme comptable pour l'année comptable suivante».

*L'article 16 du chapitre V, prévoit ce qui suit :*

« Pour la validité des délibérations du Conseil d'Administration, il est exigé qu'y soient présents pas moins des deux tiers de ses membres. Dans le cas où le quorum n'est pas réuni, le président du conseil adresse une invitation au conseil pour tenir une deuxième réunion, au plus tard, durant les 15 jours suivants et, dans ce cas, le conseil délibère valablement, quel que soit le nombre des membres présents.

Les décisions du conseil sont prises à la majorité des voix des membres présents, et en cas d'égalité des voix, la voix du président est prépondérante».

*L'article 17 du chapitre V, prévoit ce qui suit :*

« Pour permettre à l'Office d'accomplir ses missions en matière de formation continue il est créé, par décision du Conseil d'Administration visé à l'article 13 ci-dessus, une structure administrative permanente au sein de l'administration de l'office.

La structure administrative précitée est chargée de la mission de préparer des projets de décisions, proposées, à prendre par le Conseil d'Administration en matière de formation continue, de veiller à leur exécution, après leur validation, y compris l'exécution de tous les programmes et toutes les opérations de formation continue, et l'élaboration des rapports d'évaluation y afférents.

L'organisation de la structure administrative susvisée, ses attributions et ses représentations régionales sont fixées par le règlement intérieur de l'Office, soumis à la procédure d'approbation, conformément à la législation en vigueur, relative au contrôle des finances de l'Etat sur les institutions publiques et autres organismes, sous réserve des dispositions de l'article 18 ci-après ».

*L'article 18 du chapitre V, prévoit ce qui suit :*

«Les missions de la structure administrative permanente, citées à l'article 17 ci-dessus, en matière de formation continue, sont incompatibles avec toute mission parmi les missions dévolues à l'Office en vertu des dispositions du dahir portant loi n°1.72.183 précité.»

*L'article 19 du chapitre VI, prévoit ce qui suit :*

«Les conditions et les modalités de financement des programmes et des opérations de la formation professionnelle, visées à l'article 7 ci-dessus, sont fixées au guide des procédures dénommé « Guide des procédures concernant les programmes et les opérations de la formation continue», établi à cet effet par l'Office et approuvé par décret».

La question de fond qui semble avoir enterré cette mouture, est le fait d'avoir, dans le Chapitre V : Gestion de la formation continue, dévolu à l'OFPPT l'attribution de gérer la formation continue, ainsi que celle de définir les conditions et les modalités de financement des programmes et actions de la formation continue dans un guide des procédures, dénommé «Guide des procédures relatives aux programmes et actions de la formation continue» établi par ledit Office et approuvé par décret.

*L'article 23 du chapitre VII, prévoit ce qui suit :*

« Les opérations financières et comptables, relatives à la gestion des programmes et opérations de la formation continue sont inscrites, par l'OFPPT, dans un budget autonome, comprenant :

*Au chapitre des recettes :*

- une fraction du produit de la taxe de formation professionnelle, créée au profit de l'OFPPT en vertu des textes législatifs et réglementaires en vigueur ;
- les subventions accordées par l'Etat ;
- les aides octroyées par toute institution publique ou privée, nationale soit-elle ou internationale ;
- toutes autres ressources pouvant être consacrées au financement de la formation continue.

*Au chapitre des dépenses :*

- les dépenses liées à la réalisation des programmes et des opérations de formation continue, visées à l'article 7 ci-dessus ;
- les dépenses de fonctionnement concernant la gestion des programmes et des opérations de formation continue».

*L'article 24 du chapitre VII, prévoit ce qui suit :*

« L'Office est soumis, en ce qui concerne la gestion des programmes et des opérations de formation continue qu'il assure, à un audit financier et comptable externe, réalisé chaque année par deux experts comptables, inscrits légalement sur la liste de l'ordre des experts comptables.

Les résultats de l'audit précité sont insérés dans un rapport soumis au Conseil d'Administration cité à l'article 13 ci-dessus, et une copie dudit rapport est communiquée à l'administration».

*L'article 26 du chapitre VII, prévoit ce qui suit :*

« Les programmes et les opérations de formation continue, préparés, réalisés et financés conformément aux conditions et modalités définies dans la présente loi, sont soumis à un contrôle assuré par des agents assermentés mandatés à cet effet par l'OFPPT.

Ledit contrôle vise à garantir le respect par les employeurs, les organismes et les associations cités, successivement, aux articles 3, 8 et 20 ci-dessus, des dispositions de la présente loi, des textes pris pour son application et des contrats et des conventions conclus pour la réalisation des programmes et opérations ci-dessus».

*L'article 27 du chapitre VII, prévoit ce qui suit :*

« Les agents assermentés, mandatés pour mener les opérations de contrôle prévues à l'article 26 ci-dessus, sont tenus de faire la prestation du serment légal conformément aux dispositions des textes législatifs en vigueur et de garder, durant l'accomplissement de leurs missions, le secret professionnel, sous peine des sanctions prévues à l'article 446 du code pénal.

Les agents assermentés mandatés établissent un rapport concernant toute opération de contrôle qu'ils ont réalisée, et le soumettent à l'OFPPT.

Au cas où ils constatent toute infraction, à l'occasion de l'accomplissement de leurs missions, ils sont tenus de rédiger des procès-verbaux ayant la même valeur probante dévolue aux procès-verbaux des officiers de la police judiciaire.

Le spécimen du procès-verbal précité est fixé par l'Administration».

Sur les 32 articles de ce projet de loi n°74-13, 13 articles parmi eux concernent, directement, le rôle dévolu à l'OFPPT, les missions qui lui sont confiées et les attributions dont il bénéficie à ce propos, parallèlement et en sus de ce qui est prévu par le dahir portant loi n°1.72.183 précité.

Entretemps, cette option a été supplantée par une deuxième version du projet de loi précité.

### 5.2.2 La deuxième version du projet de loi:

La deuxième mouture dudit projet de loi, diffusée au portail électronique du SGG, dans la «Liste des avant-projets» précitée, comportait une note de présentation mettant l'accent sur l'importance de la formation continue dans l'économie moderne, pour l'acquisition d'une réelle compétence et en tant qu'élément fondamental de promotion sociale et professionnelle, en considérant que les petites et moyennes entreprises ne lui accordent pas, dans leur parcours de qualification, l'importance qui convient au développement des compétences des salariés, puisqu'elles n'ont recours à la formation que sous forme d'interventions limitées dans le temps et qu'une proportion importante des salariées n'a bénéficié ni d'une formation générale suffisante, ni d'une formation professionnelle de base.

Cette note rappelle que, en 1996, les pouvoirs publics avaient mis en place deux mécanismes complémentaires : le Groupement Interprofessionnels d'Aide au Conseil (GIAC) et les Contrats Spéciaux de Formation (CSF), en vue d'inciter les entreprises à intégrer la formation continue parmi leurs plans de développement et ce, en leur accordant une aide technique et financière, à l'effet de définir leurs besoins en compétences et de réaliser les opérations de formation qui en découlent.

En effet, les groupements interprofessionnels d'aide au conseil (GIAC) sont issus des organisations et fédérations professionnelles d'entreprises, apportant une assistance technique et financière aux entreprises, en vue de faire émerger leur formation en cours d'emploi et d'identifier leurs besoins en compétences. Le système des contrats spéciaux (CSF) vise à inciter l'entreprise à intégrer la formation dans son plan de développement, en lui accordant une assistance financière, pour la réalisation des actions de formation des ressources humaines.

A cet effet, une fraction de la taxe de formation professionnelle a été réservée au financement des actions de formation en cours d'emploi, ayant atteint 30% en 2007.

Toutefois, ladite note considère que ce régime a connu ses limites aussi bien en termes de gestion qu'en ce qui concerne les catégories concernées, ce qui nécessite de le réformer, dans le cadre de la mise en place d'une législation qui prend en compte les mécanismes existants et qui donne aux partenaires sociaux un rôle essentiel dans la gestion des ressources financières affectées au système de formation continue.

De plus, elle conclut qu'il est devenu nécessaire d'élargir le champ de la formation continue, pour y inclure les salariés en situation de changement, de perte ou de transformation de l'emploi, ainsi que les non salariés ne bénéficiant point, actuellement, du système de formation continue.

Parmi les mesures préconisées par ladite note :

- la création d'un organisme autonome à gestion tripartite, comprenant les autorités publiques et les organisations professionnelles les plus représentatives des salariés et des employeurs.
- La responsabilité totale des partenaires sociaux dans la gestion des ressources financières affectées à la formation continue.

L'idée majeure proposée par cette version du projet de loi consiste à déléguer la gestion de la formation continue à une institution dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière, créée sous la dénomination de :

« Institution de Développement de la Formation Continue », managée par un Conseil d'Administration à composition tripartite (l'Etat, les employeurs et les salariés), investie des pleins pouvoirs nécessaires pour accomplir les missions dévolues à l'institution et pour sa bonne gouvernance.

En outre, il a été préconisé d'affecter annuellement 30% des revenus de la taxe de formation professionnelle, en vue de permettre à ladite institution de développer les programmes de formation continue.

Ladite version comportait 35 articles, ventilés en 9 chapitres, intitulés comme suit :

Chapitre I : Objet de la formation en cours d'emploi,<sup>14</sup>

Chapitre II : Domaines de la formation continue,

Chapitre III : Droit des salariés à la formation continue,

Chapitre IV : Bilan des compétences et validation des acquis de l'expérience professionnelle,

Chapitre V : Mécanismes de la formation continue

Chapitre VI : Gestion de la formation continue,

Chapitre VII : Financement de la formation continue,

Chapitre VIII : Contrôle de la réalisation des actions de formation continue,

Chapitre IX : Dispositions générales.<sup>15</sup>

Il est manifeste de constater que les deux premiers articles de cette version, contenus dans le chapitre I, donnent le ton de la conception retenue dans la rédaction de ce projet de loi. Ainsi, l'article premier et l'article 2 prévoient ce qui suit :

« Article 1 : La formation continue a pour but de développer les qualifications et les compétences des ouvriers, pour améliorer la compétitivité des entreprises et pour permettre aux individus d'affronter les évolutions du marché de l'emploi et de faciliter leur promotion sociale et professionnelle.»

« Article 2 : Il est de la responsabilité des employeurs de garantir la formation continue au profit des travailleurs de leurs entreprises, et il incombe à ceux-ci, dans le cadre de leurs contrats de travail, de se soumettre à l'obligation de suivre les formations organisées par les employeurs.»

L'article 7 du chapitre III, Intitulé : Droit des salariés à la formation continue, prévoit ce qui suit :

«Le salarié bénéficie d'une dotation temporelle pour la formation, dont la durée équivaut à deux jours au moins par an, pouvant être regroupés durant cinq ans, mise à sa disposition par l'entreprise, conformément aux conditions définies par l'autorité gouvernementale chargée de la formation professionnelle, sur proposition du conseil de gestion de l'institution créée par l'article 17 ci-dessous.»

L'article 8 du chapitre III, Intitulé : Droit des salariés à la formation continue, prévoit ce qui suit :

« Le salarié peut, dans le cadre de la dotation temporelle pour la formation, visée à l'article 7 ci-dessus, bénéficier, à son initiative et suivant son choix, de l'une des opérations de formation continue prévues à l'article 5 ci-dessus et dans les points (5) et (6) de l'article 6 ci-dessus.»

<sup>14</sup> Le titre du projet concernait «*la formation continue*» et le chapitre I «*objet de la formation en cours d'emploi*».

<sup>15</sup> Il s'agit plutôt de «*Dispositions finales et transitoires*».

L'article 9 du chapitre III, Intitulé : Droit des salariés à la formation continue, prévoit ce qui suit :

« Le salarié bénéficie, lorsqu'il suit toute formation, en accord avec l'employeur ou dans le cadre de la dotation temporelle pour la formation, du maintien de son salaire et de la protection sociale.»

L'article 13 du chapitre V, Intitulé : Mécanismes de la formation continue, prévoit ce qui suit:

« Les employeurs, visés à l'article 3 ci-dessus, qui organisent une formation professionnelle au profit de leurs salariés peuvent conclure, à leur demande, avec l'institution prévue à l'article 15 ci-dessous, des contrats de formation, conformément aux conditions fixées dans le guide des procédures, approuvé par l'autorité gouvernementale chargée de la formation professionnelle et l'autorité gouvernementale chargée des finances, sur proposition du conseil de gestion de l'Institution prévue à l'article 17 ci-dessous.

Les programmes de formation continue sont établis au profit des professionnels non salariés et salariés, dans le cas de changement, de perte ou de transformation de l'emploi, par l'Institution visée à l'article 15 ci-dessous, conformément aux conditions fixées par l'autorité gouvernementale chargée de la formation professionnelle.

Les opérations de formation professionnelle sont réalisées par :

- *les entreprises elles-mêmes, lorsqu'elles disposent des compétences nécessaires, selon les modalités établies dans le guide des procédures susvisé ;*
- *les organismes publics de conseil et de formation, créés par des textes législatifs ou réglementaires,*
- *les organismes privés de conseil et de formation, habilités conformément aux conditions, délais d'entrée en vigueur et les modalités fixées par l'autorité gouvernementale chargée de la formation professionnelle».*

L'article 14 du chapitre V, Intitulé : Mécanismes de la formation continue, prévoit ce qui suit:

«Les opérations prévues dans les points (1), (2), (3) et (4) de l'article 6 ci-dessus sont réalisées par les Groupements Interprofessionnels d'Aide au Conseil, créés par les branches professionnelles conformément au dahir n°1.58.376 du 3 Joumada I 1378 (15 novembre 1958) réglementant le droit d'association tel qu'il a été modifié et complété, reconnus par l'autorité gouvernementale chargée de la formation professionnelle.

Des conventions sont conclues entre chacun des Groupements Interprofessionnels d'Aide au Conseil et l'Institution prévue à l'article 15 ci-dessous, en vue de réaliser les opérations citées ci-dessus, conformément aux conditions fixées dans le guide des procédures, approuvé par l'autorité gouvernementale chargée de la formation professionnelle et l'autorité gouvernementale chargée des finances, sur proposition du conseil de gestion de l'Institution prévue à l'article 17 ci-dessous.»

L'article 15 du chapitre VI, Intitulé : Gestion de la formation continue, prévoit ce qui suit:

«Il est créé une institution à but non lucratif, sous la dénomination «Institution du développement de la formation continue», dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière, désignée dans cette loi par «l'Institution», dont le siège est fixé à Casablanca.

«L'Institution peut, lorsque son activité l'exige, disposer de représentations à l'échelon national, et de biens meubles et immeubles, nécessaires pour l'accomplissement de sa mission».

L'article 16 du chapitre VI, Intitulé : Gestion de la formation continue, prévoit ce qui suit:

«Il est confié à l'Institution, dans le cadre des politiques fixées par les autorités publiques, en concertation avec les organisations professionnelles, la mission de développer les compétences des catégories définies à l'article 3 ci-dessus, pour faciliter leur insertion et leur promotion professionnelle et améliorer la compétitivité des entreprises.»

L'article 34 du chapitre IX, Intitulé : Dispositions générales, prévoit ce qui suit :

«Sont abrogées et remplacées toutes les dispositions contraires en matière de formation en cours d'emploi , en particulier celles relatives à l'exécution des programmes spéciaux de formation professionnelle, prévues à l'article 6 du dahir portant loi n°1.72.183 en date du 28 rabia II 1394 (21 mai 1974) portant création de l'Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail et les articles 7, 7 bis, 7 ter, 8,9,10, 11 et 12 du décret n°2-73-633 du 29 rebia II 1394 (22 mai 1974) portant création de la taxe de formation professionnelle, fixant le taux et les conditions relatives à la conclusion des contrats pour la réalisation de programmes spéciaux de formation professionnelle, tel qu'il a été modifié et complété.»

L'article 35 du chapitre IX, Intitulé : Dispositions générales, prévoit ce qui suit :

« L'Institution se substitue à l'OFPPPT dans tous ses droits et obligations par rapport à tous les contrats, conventions et allocations liés aux opérations de formation en cours d'emploi, conclus avant l'entrée en vigueur de la présente loi ».

La relecture fouillée et ciblée de cette version et son analyse en comparaison avec le contenu de la mouture de base, incarnée par la première version du projet, font ressortir la prévalence d'options beaucoup plus rapprochées des souhaits exprimés par les organisations professionnelles.

D'ailleurs, aussi bien le style que le fond des choix dénotent une tonalité revendicative, car c'est la mouture qui a prévu, la première, un chapitre dédié au droit des salariés à la formation continue.

Certes, cette mouture n'a pas observé les règles légistiques de rédaction des textes juridiques, aussi bien en termes de conception, que d'imprécisions fréquentes de rédaction et de frappe, en confondant un texte législatif avec un texte réglementaire, en habilitant directement «l'autorité gouvernementale chargée de la formation professionnelle» à définir les conditions dans lesquelles le salarié bénéficiera de la formation continue (article 7), à celles dans lesquelles sont validées les acquis de l'expérience professionnelle (article 12), à définir les conditions prévues par le guide des procédures, approuvé par l'autorité gouvernementale chargée de la formation professionnelle» (article 13), et le même schéma se reproduit dans les articles qui suivent : (article 14), (article 17) (article 23) , (article 24), (article 26), (article 27), en faisant fi des règles de partage des pouvoirs législatif et réglementaire, prévu par la constitution du pays.

Toutefois, il ressort clairement que sa caractéristique principale est qu'elle a été la seule version diffusée «en vrac» sur le site du SGG, qui a souligné les limites des GIAC et des CSF, aussi bien en ce qui concerne la gestion de la formation continue que les catégories bénéficiaires ciblées, et qui a préconisé de réformer ce système, dans le cadre d'une législation qui prend en compte les mécanismes existants et qui attribue aux partenaires sociaux un rôle essentiel dans la gestion, en dehors du schéma prévalant actuellement, à savoir celui de l'OFPPPT. D'ailleurs, ses rédacteurs n'ont pas hésité, en conséquence, à abroger diverses dispositions et à subroger l'Institution à l'OFFPPT dans tout ce qui trait à la formation continue.

Ceci explique, en partie, que les commentaires formulés sur le site du SGG au sujet de cet avant-projet ont émané essentiellement de deux institutions professionnelles : la Confédération Générale des Entreprises du Maroc et de la Fédération Marocaine de l'Enseignement Professionnel Privé, dans les termes suivants :



## **1. Confédération Générale des Entreprises du Maroc :**

**- Le préambule :** « Le présent avant-projet de loi relatif à l'organisation de la formation continue a été présenté à la CGEM pour consultation en 2011. Après examen, la présidence de la CGEM avait transmis un courrier à M. Rhmani, Ministre de l'Emploi et de la Formation Professionnelle, dans lequel elle a exposé les motifs n'ayant pas permis de l'avaliser sur le fond. Le présent document reprend et complète les arguments antithétiques à l'avant-projet de loi ». Les observations de ladite Confédération ont porté sur :

**- Le Périmètre de la formation continue et l'ancrage institutionnel,** en faisant le distinguo entre la Formation professionnelle continue en Cours d'emploi dont les bénéficiaires sont les actifs occupés (salariés) et les entreprises et la Formation professionnelle Continue Hors Emploi (FCHE) dont les bénéficiaires sont les citoyens actifs non occupés en recherche d'emploi. Dans les deux cas, la FPC adresse les actifs Hors Système d'Education et de Formation initiale (HSEF) et fait la jonction entre ce constat que :

« ....l'ancrage institutionnel de la formation continue est l'autorité gouvernementale en charge de l'emploi. Ce fut le cas lors de l'institution de l'OFPPT en 1974 qui est placé selon la loi sous la tutelle de l'autorité gouvernementale en charge du travail. L'OFPPT ayant évolué au fil des décennies vers la Formation Professionnelle Initiale (FPI) quasi exclusivement, il est naturel qu'il soit rattaché aujourd'hui à l'Education Nationale.

«Dans le même temps, il devient urgent et incontournable, de doter l'emploi de son principal instrument de promotion : la formation professionnelle continue (FPC).»

### **-La gouvernance :**

« Le point de faiblesse majeur lié à la gouvernance de la FCE dans le dispositif en vigueur est reconduit dans le projet de loi. Il s'agit de la gestion tripartite incarnée par le Comité de Gestion de l'OFPPT qui se caractérise par une dilution des responsabilités au niveau décisionnel et une déconnection avec la structure opérationnelle. Ce constat est largement partagé par toutes les parties prenantes du dispositif en vigueur. Nous pouvons donc nous attendre à ce que les mêmes maux produisent les mêmes effets. Par ailleurs, les recommandations des Assises Nationales de la Formation Professionnelle tenues en 2006 s'appuient sur ce constat pour appeler à la responsabilisation des organisations professionnelles par leur implication directe dans la gestion opérationnelle de la FCE. Ce qui avait conduit le Conseil d'Administration de l'OFPPT à adopter, à l'unanimité en 2010, une résolution d'externalisation de la gestion de la FCE (i.e. CSF) aux entreprises représentées par la CGEM.

La CGEM ne peut souscrire à un schéma de gouvernance qui reproduirait les mêmes effets négatifs sur la FCE, indispensable instrument au service de la compétitivité économique».

### **- Le financement :**

..... « Le projet de loi ne détermine ni le montant, ni l'origine des ressources financières allouées à la FCE au profit des 7,1 millions d'actifs occupés du secteur privé non soumis à la TFP. Par ailleurs, quelles seront les ressources financières de la FHCE au profit de ~1,1 million d'actifs en recherche d'emploi ainsi que celles à destination des catégories socioprofessionnelles défavorisées inactives, en âge et en capacité de travailler ? Par conséquent, il est nécessaire.....».

### **-La conclusion :**

« Le projet de loi transfère la gestion de la formation continue de l'OFPPT vers un nouvel organe présentant un schéma de gouvernance identique et sans en corriger les défaillances. Le mode de Gouvernance et l'architecture

organisationnelle préconisés par le Projet de Loi, déresponsabilisent les Partenaires Sociaux et Économiques qui sont privés de la gestion opérationnelle du dispositif.

**Considérant l'ensemble de ces aspects, la CGEM ne peut avaliser sur le fond le projet de loi sur l'organisation de la formation continue dans sa version actuelle. »**

## **2. Président de la Fédération Marocaine de l'Enseignement Professionnel Privé :**

« Ce projet de loi va donc formaliser l'essentielle reconnaissance des compétences acquises par nos citoyens tout au long de leur vie professionnelle. Ceci dit, des zones de risque que j'estime fondamentales, m'interpellent quant à ce projet de loi :

1. Ce projet ne me semble pas suffisamment inclusif et représentatif quant à certaines instances qui, à mon avis, doivent être naturellement intégrées à l'organe de gouvernance de cette future agence, Le Ministère de l'Emploi, ne serait-ce que par son agence ANAPEC.
2. La mission de cette nouvelle agence serait limitée en termes de moyens financiers, les 30% de la taxe sur la formation professionnelle me semble injustes et insuffisants, la taxe parafiscale de 1,6% sur la masse salariale devrait être allouée à 100% à cette future agence pour qu'elle accomplisse son ambitieuse mission de développer et perfectionner sans restriction les compétences professionnelles de nos ressources humaines.
3. Les GIAC ont pour mission de faciliter les actions de conseils et de formation continue, à la création de l'agence du développement de la formation continue, je perçois de sérieux risques de redondances et de doublons de missions, sauf pour les GIAC non opérationnels à ce jour.
4. Enfin, ce projet de loi oublie de définir le rôle et les prérogatives des opérateurs, tant publics, que privés, qui réalisent et réaliseront l'essentiel des actions de formation continue, notamment les actions de formation continue qui débouchent sur des diplômes ou des certifications reconnues.»

Nonobstant les réactions écrites, sur le site du SGG, de ces deux importantes institutions, directement concernées par la formation continue des salariés, il se trouve qu'une troisième version de ce projet de loi a été diffusée par le SGG et examinée par un conseil du gouvernement.

### **5.2.3 La troisième version du projet de loi:**

La troisième version du projet de loi relatif à l'organisation de la formation continue, portant le numéro d'ordre 74-13, a été examinée par le Conseil du Gouvernement, réuni le 5 juin 2014. Elle comportait 28 articles, ventilés en 9 chapitres, intitulés comme suit :

Chapitre I : Objet de la formation continue.

Chapitre II : Domaines de la formation continue.

Chapitre III : Droit des salariés à la formation continue,

Chapitre IV : Bilan des compétences et validation des acquis de l'expérience professionnelle,

Chapitre V : Mécanismes de la formation continue

Chapitre VI : Gestion de la formation continue,

Chapitre VII : Financement de la formation continue,

Chapitre VIII : Contrôle de la réalisation des actions de formation continue,

Chapitre IX : Dispositions générales.

En fait, ladite version a puisé son inspiration dans la version n°2, en adoptant la même structure, en y élaguant 6 articles, en fusionnant d'autres, en supprimant des passages (par exemple : «sur proposition du conseil de gestion de l'institution créée par l'article 17ci-dessous»<sup>16</sup>), en modifiant la rédaction des dispositions de quelques articles ou la forme de leur présentation (articles 3, 4 et 5).

De même, les articles 10 et 11 de la version n°2 ont été maintenus dans leur rédaction initiale, en définissant la finalité du bilan de compétence et de validation des acquis de l'expérience professionnelle, tout en gardant le reste dans les articles 9 et 10 de la nouvelle version.

En outre, dans le chapitre 5 intitulé : Mécanismes de la formation continue,

Au lieu de :

« Il est créé une institution à but non lucratif, sous la dénomination «Institution du développement de la formation continue», dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière, désignée dans cette loi par «l'Institution», dont le siège est fixé à Casablanca.... »,

Il est plutôt question, dans l'article 14, de ce qui suit :

*« Il est créé une commission à composition tripartite, comprenant des représentants de l'Etat, des employeurs et des salariés, sous la dénomination de « **Commission nationale des partenaires de la formation continue.***

*Ladite commission est soumise à la tutelle<sup>17</sup> de l'autorité gouvernementale chargée de la formation professionnelle, qui veille à définir les orientations générales et les objectifs de la politique d'amélioration de la formation continue, et elle est investie des missions suivantes :*

- *exécuter les orientations générales et accompagner les objectifs de la politique d'amélioration de la formation continue ;*
- *évaluer les activités de la formation continue ;*
- *évaluer l'impact économique et social de la formation continue ;*
- *approuver le budget et le programme d'action annuels de la Fédération ;*
- *approuver le bilan et les comptes annuels de la Fédération.*

*Sont définis par texte réglementaire la composition, l'organisation et le mode de fonctionnement de cette commission, ainsi que les engagements et les obligations de la Fédération des Groupements Interprofessionnels d'Appui du Conseil à son profit».*

*Assurément, il n'incombe pas au législateur de désigner, dans un projet de loi, l'autorité gouvernementale chargée d'appliquer ses dispositions, en particulier les conditions à définir, eu égard à la règle sacrosainte de la séparation des pouvoirs.*

<sup>16</sup>Cf. article 7, version 2

<sup>17</sup>La tutelle ne s'exerce que sur les collectivités territoriales et les établissements, ainsi que les autres personnes morales de droit public, dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière et non sur une commission ad hoc.

Malencontreusement, la troisième version ne fait pas l'exception, elle creuse davantage le fossé de son adoption, puisque les dispositions de ses articles regorgent de cette pratique de confusion des pouvoirs, constatée au niveau des articles suivants : (article 4), (article 6), (article 11), (article 12), ((article 13), (article 15), (article 23), (article 24), (article 27).

A la lumière de ce qui précède, il apparaît que la position prise à ce sujet par la CGEM, exprimée sur le site du SGG, est justifiée et défendable, dans la mesure où il y a une situation de statu quo, laquelle entrave substantiellement la mise en œuvre de la réforme de la formation professionnelle préconisée (SNFP 2021), avec sa formule consacrée : «Formation partout, pour tous et tout le long de la vie», notamment pour la partie «tout le long de la vie», laquelle formule rencontre déjà quelques difficultés avant son lancement effectif.

Tel qu'il a été indiqué précédemment, OFPPT n'a jamais subi de changement ou de modification des dispositions à caractère législatif de son statut, édicté à un moment où le pouvoir législatif était exercé par le monarque, pendant la phase transitoire entre la promulgation de la Constitution de l'année 1972 et les élections législatives organisées en 1977. Malgré le fait que les attributions qui lui étaient dévolues en matière de promotion du travail ont été confiées à l'Agence Nationale de Promotion de l'Emploi et des Compétences (ANAPEC) par la loi n° 51-99 portant création de l'Agence nationale de promotion de l'emploi et des compétences, promulguée par le Dahir n°1-00-220 du 2 rabii I 1421 (5 juin 2000).

D'ailleurs, les dispositions de l'article 18 de ladite loi n° 51-99 prévoient ce qui suit : «La présente loi abroge les dispositions du dahir du 24 moharrem 1340 (27 septembre 1921) relatif aux bureaux de placement, tel qu'il a été modifié et complété et du dahir du 28 rabii I 1359 (7 mai 1940) relatif à l'embauchage des salariés et à la rupture de leur contrat de travail, tel qu'il a été modifié et complété».

Néanmoins, tant que cet équilibre, scellé par les dispositions du dahir portant loi n°1-72-183 du 28 rabii II 1394 (21 mai 1974) précité, lequel dure depuis plus de quarante ans, sans jamais avoir été touché dans sa version originelle<sup>18</sup>, il serait difficile de procéder à l'élaboration d'un projet de loi, en l'absence d'un consensus entre les différents intervenants et partenaires économiques et sociaux ou d'une adhésion d'une grande partie d'entre eux.

Certes, un projet de loi portant institution et organisation de la formation continue a été examiné et approuvé par le Conseil du Gouvernement, réuni le 5 Juin 2014, mais aucun texte juridique en vigueur n'a été édicté à l'effet de dissiper cette ambiguïté du concept, interférant entre le travail et la formation professionnelle.

En effet, selon le communiqué diffusé à l'issue de la réunion dudit Conseil, cette version a été «adoptée, en prenant en considération les observations soulevées à son propos, lors de l'élaboration de sa version finale»<sup>19</sup>. Or, les remarques exprimées au sujet dudit projet de loi par les membres de gouvernement, lors de ce Conseil, semblent avoir pris plusieurs mois de retard, probablement, pour être prises en considération dans une quatrième version.

#### 5.2.4 La quatrième version du projet de loi:

<sup>18</sup>Il convient de signaler que, par décision n° 626/2006 CC du 28 rajab 1427 (23 août 2006), le Conseil Constitutionnel avait déclaré que : «Les dispositions de l'article 5 en son deuxième paragraphe du dahir n° 1-72-183 du 28 rabii II 1394 (21 mai 1974), relatives à la désignation des représentants de l'administration dans le comité de gestion de l'Office de la formation professionnelle et de la promotion de l'emploi s'insèrent dans le domaine du pouvoir réglementaire, sous réserve du respect des limites ci-dessus explicitées».

A la lumière de cette décision, le décret n°2-07-085 du 5 moharrem 1428 (25 janvier 2007) a modifié les dispositions de l'article 5 (2° alinéa) du dahir portant loi n°1-72-183 du 28 rabii II 1394 (21 mai 2007) instituant de l'Office de la formation professionnelle et de la promotion du travail comme suit :

«Article 5 (2° alinéa)- Ce comité.....comprend :l'administrateur représentant le ministère chargé du commerce et de l'industrie, l'administrateur représentant le ministère chargé des finances, l'administrateur représentant le ministère chargé du tourisme , deux administrateursreprésentant... ».

<sup>19</sup>المثارة بشأنه، عند إعداد صيغته النهائية، تمت المصادقة عليه، مع الأخذ بعين الاعتبار الملاحظات<sup>19</sup>

Avec une quatrième version, le projet de loi relatif à la formation continue a connu un nouveau rebondissement, après plus de trois ans d'attente en la matière.

En effet, le 21 septembre 2017 a été constatée l'existence d'une correspondance adressée par le Secrétaire Général du Gouvernement au Ministre d'Etat, aux Ministres, Ministres délégués et Secrétaires d'Etat, en vue de diffuser un projet de loi n°60.17 relatif à la formation continue au profit des salariés du secteur privé et de certaines catégories d'employés et des autres personnes non salariées, exerçant des activités privées.

Le lundi 2 octobre 2017, l'ordre du jour diffusé aux membres du gouvernement comportait l'examen du : «*Projet de loi n°60.17 relatif à la formation continue au profit des salariés du secteur public et certaines catégories d'employés et les autres personnes non salariées, exerçant des activités privées* », lors du conseil du gouvernement prévu pour le jeudi 5 octobre 2017.

Le communiqué publié à l'issue de la réunion du conseil du gouvernement, tenue le jeudi 5 octobre 2017, signale que ledit conseil a décidé de poursuivre l'étude de ce projet, lors d'une prochaine réunion du conseil du gouvernement.

Il est à rappeler que le texte initial, qui portait le n°74-13, intitulé : «*Projet de loi portant organisation de la formation continue*», a reçu ainsi une nouvelle numérotation et un intitulé remanié en deux lignes. Ce texte, dans sa mouture de base, était intervenu en 2013, c'est-à-dire qu'il a été conçu et a vu le jour avant l'adoption de la vision stratégique 2015-2021.

La version n°4 de ce projet de loi, examinée au conseil du gouvernement tenu le jeudi 5 octobre 2017, comporte 37 articles, ventilés sur 9 chapitres, intitulés comme suit :

Chapitre I : Dispositions générales.

Chapitre II : Catégories concernées.

Chapitre III : Programmes et actions de formation continue.

Chapitre IV : Bilan des compétences et validation des acquis de l'expérience professionnelle.

Chapitre V : Gestion de la formation continue.

Chapitre VI : Mécanismes de réalisation de la formation continue.

Chapitre VII : Organisation Financière et comptable.

Chapitre VIII : Contrôle de la réalisation des programmes et actions de formation continue.

Chapitre IX : Dispositions transitoires et finales.

Une note de présentation du projet de loi, déclinée en deux pages, dresse un exposé du dispositif, en arguant que l'acquisition d'une véritable compétence et son actualisation sont devenues, dans l'économie moderne, un élément fondamental pour la promotion sociale et professionnelle de l'individu, et la meilleure protection pour affronter les mutations économiques, à un moment durant lequel les transformations du marché et des technologies imposent aux entreprises la restructuration et l'adaptation permanentes de leur organisation, de leurs méthodes et de leurs modes de production.

Ladite note enregistre que le système des contrats spéciaux de formation, géré actuellement par des représentants de certains départements ministériels, de représentants de la CGEM et de représentants des salariés, endure

certaines difficultés dans le fonctionnement et la gestion, dont résultent les limites d'accomplissement des rôles attendus de lui, ce qui requiert sa réforme, en édictant une législation qui prend en compte les mécanismes existants et habilite les partenaires sociaux à assumer un rôle essentiel dans la gestion du système de formation continue.

En réalité, un texte juridique de cette nature, imbriquant diverses dispositions hétérogènes, aurait nécessité la rédaction d'un «*exposé des motifs*»,<sup>20</sup> œuvre de ceux qui ont pris l'initiative d'élaborer le projet de loi en question et ce, à l'effet de dévoiler les raisons des choix arrêtés et l'intention du législateur, et non pas simplement un défilement technique du dispositif.

En fait, la 4<sup>e</sup> version a repris l'essentiel des dispositions de la 1<sup>ère</sup> version, en augmentant le nombre d'articles de 32 à 37, en ajoutant une partie de l'article premier au titre, qui a reçu le numéro 60.17, au lieu du numéro initial de 74.13.

Dans l'article 6, un ajout de « à travers la structure administrative visée à l'article 17 ci-dessous ».

Dans l'article 7, un ajout concernant les personnes non salariées exerçant des activités privées.

Dans l'article 12, au lieu de l'OFPPPT, il y a un renvoi à de nouvelles structures, « La commission nationale, les commissions régionales de la formation continue et la commission spéciale... et ce en coordination avec l'OFPPPT ».

Dans l'article 14 ajout de :

- *examen du projet de la stratégie nationale de la formation continue, proposée par la commission nationale de la formation continue et l'approbation de cette stratégie ;*
- *approbation du guide des procédures, relatif aux programmes et opérations de la formation continue.*

Les articles 19, 20, 21, 22 et 23 ont été ajoutés pour la création de la commission nationale et des commissions régionales de la formation continue, la définition de leurs missions et de leur composition, ainsi que la *commission spéciale*, dénommée *commission de la formation continue relative aux grands établissements et entreprises*.

L'article 19 initial, a été modifié par l'article 24, en attribuant à la commission nationale la mission d'élaborer le «guide des procédures relatives aux programmes et opérations de formation continue », qui est approuvé par le conseil d'administration de l'OFPPPT, dans sa composition prévue à l'article 13 du projet de loi.

L'article 28 : a supprimé les aides accordées par l'Etat.

L'article 29 : ajout de «... ainsi que les associations »

L'article 31: l'OFPPPT est remplacé par l'Administration et, au dernier paragraphe, il a été ajouté, le membre de phrase suivant : «*conformément aux conditions et modalités définies par le guide des procédures précité* ».

L'article 32 : Le rapport des agents assermentés est soumis aux présidents des commissions régionales concernées, au lieu de l'OFPPPT.

Finalement, la version n°4 a conservé l'essentiel de la version n°1, en ajoutant d'autres dispositions puisées dans les versions n°2 et n°3. Elle a été examinée lors du conseil de gouvernement du 5 octobre 2017, qui a décidé, comme il a été signalé précédemment, de poursuivre l'étude de ce projet lors d'un prochain conseil de gouvernement.

<sup>20</sup> Cf. Dominique Rémy : LEGISTIQUE- L'art de faire des lois, Editions Romillat, Paris, 1994, pages 72 et ss.

En tout état de cause, le lecteur attentif de ce projet aurait voulu savoir les raisons profondes pour lesquelles le projet de loi en question a inséré, dans ses dispositions, une série d'attributions dévolues à l'OFPPPT, (aux lieux et places de l'autorité gouvernementale chargée de la formation professionnelle, comme pour les versions 2 et 3), alors que cela n'est pas l'objet du projet de loi.

Ainsi, les articles 6, 13, 14,15, 16, 17, 18, 19, 28, 29 et 37 définissent les missions et les attributions dévolues à l'OFPPPT par le projet de loi n°60.17, en dehors des compétences qui lui sont attribuées par le dahir portant loi n°1.72.183 du 21 mai 1974 et en sus de ces attributions.

Pour quels motifs:

- attribue-t-on cette mission à l'OFPPPT dans un projet de loi séparé de son texte de création?
- la gestion des programmes et des opérations de formation professionnelle est assurée par une commission nationale, et des commissions provinciales, en coordination avec l'OFPPPT ?
- prévoir que les réunions du conseil d'administration de l'OFPPPT, relatives à la gestion de la formation continue, sont tenues conformément à une composition spéciale et autonome des réunions relatives à la gestion des autres missions de l'OFPPPT ?
- définir les attributions dévolues au conseil d'administration lors de ses réunions, consacrées à la gestion de la formation continue ?
- créer une structure administrative permanente au sein de l'administration de l'OFPPPT, sur décision de son conseil d'administration ?

Eu égard aux changements envisagés, d'une telle envergure, dans ledit projet de loi, pourquoi ne pas avoir modifié et complété les dispositions du dahir portant loi instituant l'OFPPPT, et lui attribuer, dans son texte de création, les missions précitées, d'une part, et définir l'objet et les conditions pour bénéficier de la formation continue dans un projet de loi séparé?

A ce propos, il convient de rappeler ce qui suit : « *L'action d'un établissement public est théoriquement dominée par le principe de spécialité qui signifie que la personne morale créée ne reçoit de compétence que dans les strictes limites de son objet, tel que défini par l'acte de création* ». <sup>21</sup>

Ladite spécialité suppose que les compétences dévolues aux organes de l'établissement public se limitent à des attributions, clairement énumérées dans le texte de sa création et non pas dispersées dans d'autres textes juridiques, ayant d'autres objets et d'autres contenus. Il convient également de respecter le parallélisme des formes, qui est un principe juridique selon lequel un acte pris selon une certaine procédure ne peut être modifié ou abrogé qu'en suivant la même procédure.

Or, il appert clairement du contenu de la version n°4, que ce projet de loi excède les limites inhérentes à la formation continue, par une sorte de « *cavalier juridique* » dépourvu de l'objet de la loi, tel que défini par son titre, créant de la sorte un mélange des genres préjudiciable à la rigueur de la rédaction juridique, à la clarté et à l'unicité des attributions dévolues à l'OFPPPT, en sa qualité d'établissement public, qui est une personne morale, dotée de la personnalité juridique et de l'autonomie financière.

Il y a lieu de rappeler que la conséquence de cette personnalité morale est double :

<sup>21</sup>Cf. Michel Rousset et autres : Droit administratif marocain, 5<sup>e</sup> édition-1992, imprimerie royal-Rabat, p.218.

- L'OFPPPT a une existence propre, distincte des membres qui le composent : les agissements de ses organes et de ses agents lui sont imputables et son existence légale dans le temps n'est pas affectée par les mutations pouvant atteindre sa composition ;
- L'OFPPPT est titulaire de droits et obligations : il bénéficie d'une certaine liberté d'appréciation dans la conduite de sa mission, il dispose de la capacité normative (pouvoir d'édiction d'actes juridiques dans les domaines de sa compétence), de la capacité délictuelle (imputabilité de faits juridiques), de la capacité patrimoniale (propriété et disposition d'un patrimoine propre) et de la capacité d'action contentieuse (droit d'ester en justice).
- Il appartient à ses organes de décision de proposer une refonte (ajouts ou modifications de dispositions) du statut l'instituant et le soumettre à l'appréciation de l'autorité de tutelle pour suite à donner, s'il y échet.

A ce propos, il est à signaler que le juge administratif a affirmé que le pouvoir de tutelle est exclusif de tout pouvoir hiérarchique à l'égard des dirigeants d'un établissement public. Du principe de spécialité, consacré comme principe général du droit (CE, Sect., 4 mars 1938, Consorts le Clerc, R. p. 229), il découle qu'un établissement public a un champ d'action limité à celui circonscrit par le périmètre de ses missions.

En effet, une dernière caractéristique commune à tous les établissements publics est qu'ils n'ont que des compétences d'attribution limitativement énumérées et ne peuvent agir hors du cadre de la mission qui leur a été confiée. Tout dépassement de ce cadre sera sanctionné par le juge comme étant une violation du principe de spécialité.

L'idée qui domine la réflexion du lecteur averti par rapport au projet de loi, est qu'il y a une confusion, découlant d'une rédaction à plusieurs mains, marquée par la versatilité dans les choix adoptés et l'inconstance des décisions prises à ce propos.

Par ailleurs, il est à rappeler que Le Code du travail avait déjà prévu un article au sujet de la formation continue. La version actuelle du texte de la formation continue fait référence à la loi n°65-99 relative au Code du Travail<sup>22</sup>, sans pour autant tirer la conséquence du fait que l'article 23 prévoit ce qui suit :

*«Les salariés ont le droit de bénéficier des programmes de lutte contre l'analphabétisme et de formation continue.*

*«Les conditions et les modalités du bénéfice de ces formations sont fixées par voie réglementaire».*

En effet, la logique juridique recommande d'éviter le chevauchement ou le double emploi des mêmes dispositions dans deux ou plusieurs textes, ce qui suppose de procéder à l'abrogation, dans les dispositions du nouveau texte, du texte ancien. Or, dans le chapitre IX intitulé : dispositions transitoires et finales, article 37 du projet de loi n°60.17, il n'est nullement question de l'abrogation expresse dudit article.

Par ailleurs, un autre problème de fond, qui dévoile les limites de la rédaction de la version du projet de loi n°60.17, est la pratique du renvoi à un texte subordonné : il est bien rare qu'une loi ou un décret ne comporte pas de renvoi à une norme subordonnée, destinée à la compléter et l'adapter au contexte de sa mise en application.

Toutefois, la question de la constitutionnalité ou de la légalité de ces renvois peut, au cas par cas, être posée. Ainsi, dans le cas du renvoi de la loi au décret, une telle disposition empiètera sur le domaine réglementaire, sauf dans le cas où ce renvoi constitue un principe ou une garantie relevant du domaine de la loi. En effet, ce cas mis à part, il

<sup>22</sup> Cf. B.O. n°5210 du 6 mai 2004.



n'appartient pas au législateur de préciser la nature des actes réglementaires requis pour appliquer les lois et la répartition des attributions de l'Etat entre les diverses autorités investies d'un pouvoir réglementaire.

En principe, la loi n'a pas à renvoyer à un «*décret*» ou un «*arrêté*» de tel ministre le soin de mettre en œuvre ses dispositions. Une telle tendance est manifestement perceptible dans la rédaction de l'article 30 dudit projet de loi, qui passe outre le pouvoir dévolu au chef du gouvernement, en habilitant directement l'autorité gouvernementale chargée des finances à définir, par arrêté, une organisation financière et comptable spécifique à ces opérations et programmes.

Le bon sens et la lucidité juridiques nous enseignent que si l'on a recourt à un texte de loi régissant un domaine d'activité déterminé, au lieu de revenir aux sources des attributions dont il s'agit, c'est que cela sous-entend que ce domaine d'activité ne figure pas dans le texte juridique de base instituant l'établissement public en question, en l'occurrence l'OFPPT.


Au-delà de ces considérations d'ordre juridique, force est de constater, à travers l'examen de ces quatre versions, outre la perte de temps chronique, un manque de cohérence et de synergie, ce qui dénote l'absence d'effectivité d'une vision stratégique, avec des priorités agencées, dans laquelle s'insère la formation continue, à la suite de l'adoption d'une loi-cadre ou d'une loi d'orientation de la formation professionnelle dans sa globalité, y compris en ce qui concerne les options afférentes à la Validation des Acquis de l'Expérience Professionnelle, intégrée dans le projet de loi, mais en renvoyant les conditions la concernant à la voie réglementaire.

## 6 Le système de qualification des intervenants en conseil et en formation en cours d'emploi

Le Circulaire no 01/DFP/SQ/09 du 24 septembre 2009 relative à la procédure et les conditions d'octroi de la qualification aux organismes de conseil et ou de formation en cours d'emploi est constituée de treize (13) articles qui présentent le système, ses objectifs, les domaines couverts et les procédures de qualification qui y sont inhérentes. Le système de qualification des intervenants en conseil et en formation en cours d'emploi répond à un besoin d'encadrement du développement organisationnel et professionnel des entreprises par le fait qu'il met à leur disposition un système de référencement des compétences reconnues et pouvant offrir une réponse à leurs besoins spécifiques.

### 6.1 La gouvernance du processus de qualification des intervenants conseil et formation

C'est l'Autorité Gouvernementale chargée de la formation professionnelle qui gère et assure la mise en œuvre du système de qualification. Les Délégations Régionales de la Formation Professionnelle assurent et maintiennent les contacts auprès des organismes demandeurs et les organes intervenants dans le système, réceptionne les demandes de qualification et les transmet à la Commission de Qualification qui délibère sur l'évaluation des dossiers présentés.

Attributions des organes intervenants dans le processus de qualification <sup>23</sup>		
Autorité gouvernementale FP	Délégations régionales FP	Commission de qualification
<ul style="list-style-type: none"> <li>Organiser la mise en œuvre du système de qualification et assurer son adaptation et son développement</li> <li>Mettre en place les organes de qualification et prononcer la nomination de leurs membres ou leur révocation</li> <li>Donner suite aux propositions de la Commission de Qualification</li> <li>Publier et actualiser un répertoire national comprenant des experts qualifiés rattachés aux OCF qualifiés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Assurer l'information des OCF privés sur le système de qualification</li> <li>Mettre à leur disposition tous documents utiles</li> <li>Procéder à l'étude des auto-diagnostic réalisés par les OCF</li> <li>Recevoir les dossiers de demande de qualification et les transmettre à la Commission de qualification</li> <li>Assurer les contacts avec les autres organes intervenants dans le système de qualification</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Définir les critères de qualification des organismes de conseil et ou de formation</li> <li>Évaluer les compétences des experts proposés par les organismes de conseil et/ou de formation.</li> </ul> <p>Le secrétariat permanent de cette commission est assuré par la Direction de la Formation en Milieu Professionnel, division de la formation en cours d'emploi.</p>  <p>Assure la préparation des dossiers</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Participe par voix consultative aux travaux de la Commission</li> <li>Rédige les procès-verbaux</li> </ul>

La Commission de qualification a pour mission de définir les critères de qualification des organismes de conseil et/ou de formation et d'évaluer les compétences des experts proposés par les organismes de conseil et/ou de formation. Elle est constituée de représentants de l'Autorité Gouvernementale chargée de la FP dont un des représentants assume le rôle de présidence, de représentants des associations professionnelles, de représentants des Groupements Interprofessionnels d'Aide au Conseil et de représentants de la Direction de la Formation en Milieu Professionnel.

Composition de la Commission de qualification
<ul style="list-style-type: none"> <li>2 représentants de l'Autorité Gouvernementale chargée de la FP dont un président</li> <li>2 représentants des associations professionnelles les plus représentatives des organismes de conseil et de formation</li> <li>3 représentants des groupements interprofessionnels d'aide au conseil (GIAC).</li> </ul> <p>La Division de la Formation en Cours d'emploi de La Direction de la Formation en Milieu Professionnel, assure le secrétariat permanent de la Commission de Qualification.</p>

<sup>23</sup> Ministère de l'Éducation Nationale et de la FP, Département de la FP, *Présentation du système de qualification des intervenants en conseil et en formation en cours d'emploi*, p. 7

## 6.2 Les objectifs poursuivis par la qualification des organismes de conseil et formation

La qualification des organismes de conseil et ou de formation en cours d'emploi a pour objet la reconnaissance de leur capacité professionnelle dans l'un des domaines de qualification visés. Les objectifs spécifiques de la qualification sont :

- De promouvoir la qualité des prestations de conseil et de formation en cours d'emploi ;
- D'assurer le développement de portefeuille des compétences nationales en matière de conseil et de formation en cours d'emploi ;
- D'organiser la reconnaissance institutionnelle de la compétence et du professionnalisme des prestataires de conseil et de formation en cours d'emploi ;
- D'inciter les prestataires de conseil et /ou de formation à rehausser le niveau de leur compétence et améliorer leur professionnalisme;
- D'assurer une régulation technique du marché national du conseil et de la formation en cours d'emploi;
- D'éclairer les clients lors de la prise de décision du choix d'un prestataire conseil et ou de formation.

## 6.3 Les domaines reconnus dans le cadre de la qualification

Les analyses stratégiques, les études d'ingénierie de formation en cours d'emploi, les prestations pour le développement des ressources humaines, les interventions au titre du management de la qualité et les activités relevant de la formation constituent les champs dans lesquels peuvent être formulées les demandes de qualification. Les domaines reconnus sont déclinés pour chacun de ces champs.

Champ d'intervention	Domaines couverts
	Domaines
Analyse stratégique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identification des besoins en compétences</li> </ul>
Ingénierie de formation en cours d'emploi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identification des besoins de formation et élaboration du plan de formation</li> </ul>
Développement des ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement et ou implantation des outils GRH</li> <li>• Ingénierie de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences</li> <li>• Bilans de compétences</li> </ul>
Management de la qualité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implantation d'une démarche qualité</li> </ul>
Formation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alphabétisation fonctionnelle</li> <li>• Formations transversales</li> <li>• Formations techniques sur les métiers.</li> </ul>

## 6.4 La constitution du dossier de demande de qualification

Les dossiers de demande de qualification comprennent deux (2) parties : la partie administrative et la partie technique dans lesquelles se retrouvent diverses pièces à fournir, telles que présentées dans le tableau ci-après.

Partie administrative du dossier de demande	Partie technique du dossier de demande
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Copie légalisée du statut de l'organisme</li> <li>• Attestation ou copie certifiée de l'organisme demandeur en bonne situation fiscale</li> <li>• Copie datant d'au moins 1 an par la CNSS, situation régulière</li> <li>• Certificat d'immatriculation au registre du commerce</li> <li>• Demande de qualification</li> <li>• Les domaines ciblés et experts candidats</li> <li>• Déclaration sur l'honneur</li> <li>• Contrats liant les experts proposés</li> <li>• Copies légalisées des cartes d'identités nationales des experts proposés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Références techniques de l'organisme</li> <li>• Attestations fournies par les clients (nature de la prestation, montant, délais, dates de réalisation, appréciation, etc.)</li> <li>• Modèle du CV de l'expert proposé pour la qualification</li> <li>• Attestations fournies à l'expert candidat par les cabinets ou clients avec la nature des prestations, appréciation, etc.</li> <li>• Au moins 3 procédures parmi les procédures proposées</li> <li>• Autorisation de travail au Maroc pour l'expert étranger</li> <li>• Formulaire de déclaration d'activités : bilans physique et financier</li> <li>• Copies certifiées conformes des titres et diplômes des experts candidats.</li> </ul>
Des fiches à compléter sont proposées aux demandeurs d'une qualification référant à plusieurs éléments exigés dans les dossiers de demande de qualification.	

## 6.5 La procédure relative à la validation de la demande de qualification

L'organisme de conseil et ou de formation complète les sections administrative et technique selon les exigences émises pour la complétion du dossier de demande de qualification. Le dossier complété est par la suite transmis à la Délégation Régionale de la FP (DRFP).

Après avoir réceptionné le dossier, les responsables procèdent à l'examen et à l'analyse de la demande pour en signifier ou non la validation. Dans le cas de l'acceptation de la demande, celle-ci est alors référée à la Direction de la Formation en Milieu Professionnel (DFMP) qui la soumet à la Commission de qualification.

La Commission de qualification, présidée par le Directeur de la formation en milieu professionnel, évalue les demandes présentées et arrête la liste des OCF retenus. Cette liste est soumise à l'Autorité Gouvernementale Chargée de la Formation Professionnelle pour approbation et par la suite le certificat de qualification est octroyé à l'OCF retenu.

Le certificat de qualification est valide pour une durée de trois (3) à cinq (5) ans et il est possible de procéder à une demande de renouvellement lors de la dernière année de validité.

CRITÈRES	EXIGENCES RELATIVES AUX CRITÈRES	DOCUMENTS ASSOCIÉS
<b>Évaluation de l'expert proposé par l'organisme de conseil et/ou de formation en cours d'emploi (candidat)</b>	<p>C1 Critère déterminant</p> <p>L'expert proposé par l'organisme candidat (OCF) doit avoir :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les compétences spécifiques au domaine postulé;</li> <li>- L'expérience professionnelle liée au domaine postulé;</li> <li>- Les références techniques (au moins trois références dans le domaine postulé)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Diplômes, titres</li> <li>✓ Contrats liant les consultants et formateurs à l'OCF;</li> <li>✓ Contrat d'étranger (autorisation d'exercer au Maroc pour les experts étrangers)</li> <li>✓ Attestations de satisfaction des clients bénéficiaires des prestations réalisées par l'expert candidat</li> </ul>
<b>Évaluation de l'organisme</b>	<p>C2 Aptitude institutionnelle</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Avoir une forme juridique reconnue (SA, SARL,...)</li> <li>- Avoir un siège social distinct au Maroc</li> </ul>	<p>Identification de l'OCF candidat via :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Statut de l'OCF :</li> <li>✓ Attestation d'affiliation à la CNSS</li> <li>✓ Attestation fiscale de l'année n-1</li> <li>✓ Attestations du RC</li> </ul>
	<p>C3 Engagements pour la qualité</p> <p>L'OCF doit disposer d'une démarche qualité fondée sur les procédures suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Procédure d'analyse, de clarification, de précision et de sélection des commandes</li> <li>- Procédure de formulation et de présentation de l'offre</li> <li>- Procédure décrivant la démarche d'intervention</li> <li>- Procédure de suivi de la réalisation des contrats;</li> <li>- Procédure de recueil et de traitement des réclamations</li> <li>- Procédure d'évaluation des résultats.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Présentation de procédures d'intervention (au moins deux procédures)</li> </ul>
	<p>C4 La satisfaction des clients</p> <p>Au moins trois références techniques par domaine pour l'OCF et pour les experts proposés à la qualification</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Attestations délivrées par les entreprises bénéficiaires indiquant les missions de l'OCF en relation avec le domaine postulé.</li> </ul>

## 6.6 Les références informationnelles pour constituer les dossiers de demande de qualification

Le Ministère de l'Éducation Nationale et de la Formation Professionnelle, Département de la Formation Professionnelle et les Délégations régionales de la FP, mettent à la disposition des demandeurs de certification de qualification, le document *Référentiels de qualification des experts candidats à la qualification* accompagné de

l'ensemble des formulaires et fiches à compléter. Ce document décline les critères sur lesquels les candidatures sont évaluées pour obtenir une qualification.

À titre d'exemple : Bilan de compétences

Critères	Références
Niveau de formation	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bac +5,</li> <li>Bac +3 ou 4 (+ une expérience d'au moins 10 ans)</li> </ul>
Formation spécifique	<ul style="list-style-type: none"> <li>Management des organisations</li> <li>GRH</li> <li>Bilan des compétences</li> </ul>
Expérience professionnelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>Avoir exercé pendant au moins 3 ans la fonction RH ou avoir exercé pendant au moins 3 ans la fonction de consultant en GRH ;</li> <li>Avoir réalisé au moins 3 missions portant sur la mise en place d'un système d'évaluation des compétences, ou sur la réalisation de bilans de compétences ;</li> </ul>
Savoirs	<ul style="list-style-type: none"> <li>Management des organisations</li> <li>GRH</li> <li>L'ingénierie des parcours professionnels</li> <li>Ingénierie des emplois et des compétences</li> <li>Approche par compétences</li> <li>Management des projets professionnels</li> </ul>
Savoir faire	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conduire des entretiens individuels et de groupe</li> <li>Réaliser des enquêtes</li> <li>Diagnostiquer des besoins de développement professionnel et personnel</li> <li>Analyser et définir des parcours professionnels</li> <li>Évaluer un portefeuille individuel de compétences</li> <li>Concevoir et élaborer des projets professionnels</li> <li>Élaborer un projet individuel de formation</li> <li>Analyser des informations et élaborer des synthèses</li> <li>Utiliser les outils informatiques usuels (traitement de texte, tableurs, présentation, base de données)</li> </ul>

## 6.7 Bilan partiel de la qualification des organismes de conseil et de formation

De 2009 à 2015, la reconnaissance du nombre de dossiers de qualification des organismes de conseil et de formation totalise huit cent quatre-vingt-deux (852) experts qui ont été qualifiés et deux cent vingt-cinq (219) organismes d'appartenance.<sup>24</sup>

Années	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	TOTAL
Experts qualifiés	486	143	116	14	28	65	852
Organismes d'appartenance	113	53	26	6	6	15	219

À partir des résultats obtenus au regard du nombre d'experts qualifiés et d'organismes de conseil, il apparaît que les dossiers qui sont présentés répondent positivement aux exigences déclinées pour leur admissibilité. Par exemple, pour l'année 2014-2015, sur les quarante-trois (43) organismes qui ont déposé une demande de qualification dont vingt-sept (27) pour un renouvellement, un (1) seul dossier n'a pas été retenu. Pour ce qui concerne les experts, sur les cent soixante-deux (163) dossiers déposés, seulement vingt-six (26) dossiers n'ont pas été qualifiés.

<sup>24</sup> Département de la Formation Professionnelle, *Rapport d'activités 2016*, p. 75

Au plan des critères auxquels doivent répondre les organismes et les experts demandeurs pour une reconnaissance de qualification, le C1 (critère déterminant) pour l'évaluation de l'expert proposé par l'organisme ou l'expert proposé, et le critère C2, forme juridique reconnue, sont des exigences tout à fait légitimes et qui ne doivent pas poser de problème particulier pour les demandeurs.

C'est au plan du C3, engagements pour la qualité, à moins qu'il y ait des règles précises, des modèles suggérées ou une référence à une charte de qualité pour le domaine de la formation, que les organismes et les experts peuvent éprouver des difficultés à répondre adéquatement à ce critère. De plus, la disparité dans la présentation des demandes pour ce qui concerne les procédures de qualité, peut entraîner des divergences d'opinion parmi les membres de la Commission, laisser place à une certaine subjectivité et retarder l'approbation du dossier.

Pour ce qui concerne le formulaire de demande, il pourrait être intéressant que les régions d'intervention dans lesquelles l'organisme ou l'expert peuvent offrir leurs services soient précisées. Il y aurait place également à ce que les demandeurs mentionnent les formations et les perfectionnements auxquels ils ont participé les deux ou trois dernières années avant le dépôt de la demande de qualification. De plus, éventuellement, les champs professionnels pourraient être davantage développés en sous-champs ce qui permettrait à la fois, de cibler l'organisme ou l'expert en fonction des besoins exprimés par le groupement d'entreprises : par exemple, entretien d'équipement motorisé avec les sous-champs chariots élévateurs et ponts roulants, logiciels d'entretien d'équipement motorisé, santé, sécurité, etc. tout en conservant s'il s'agit d'une analyse stratégique, le développement des ressources humaines, le management de la qualité, la formation et les domaines à couvrir. Ces quelques précisions pourraient être également rapportées dans le Répertoire des OCF qualifiés.

## **6.8 Capacités et besoins en assistance technique des OCF en ISG**

Étant donné que tous les documents consultés, Manuel de procédures des CSF et des GIAC, Modèles, formulaires, fiches de présence, exigences pour la qualification, ne mentionnent en aucun cas, la prise en compte de l'insertion sociale et genre (ISG), il est probable que les organismes et les experts soient peu ou pas en mesure d'intégrer cette préoccupation dans leurs prestations.

Il s'avère donc essentiel que toute la documentation soit revue sous cet aspect et qu'elle propose des pistes de solution sous divers aspects : insertion et obligation par rapport aux statistiques sexospécifiées, stratégies pédagogiques, techniques d'animation et matériels didactiques élaborés pour répondre à un contexte de mixité, développement d'activités spécifiques de mise à niveau compte tenu des disparités genre, etc.

Il serait intéressant qu'une analyse plus pointue soit entreprise auprès des représentantes et des représentants pour ce qui concerne leur adhésion, leur connaissance, leur compréhension et leurs besoins au regard de l'intégration des ISG dans leur pratique. Ceci implique cependant, un chantier d'envergure qui permettrait d'alimenter et d'orienter les décideurs dans les actions à entreprendre tant au plan de la littérature qu'au plan du renforcement des capacités des OCF.

Le département de la formation professionnelle pourrait ainsi élaborer un programme de formation sous diverses formules (module en ligne, module offert à des groupes, etc.) qui seraient offerts aux OCF pour les sensibiliser et les habiliter à l'ISG et par la suite l'intégrer aux exigences pour la qualification.

## 7 La validation des acquis de l'expérience professionnelle (VAEP)

Suite aux recommandations des 1ères Assises de la Formation Professionnelle, tenues les 31 octobre et 1er novembre 2006, pour le lancement d'expériences sectorielles du système de validation des acquis professionnels (VAEP) des salariés, la validation des acquis de l'expérience professionnelle a été retenue dans le projet de loi instituant et organisant la formation en cours d'emploi en cours d'approbation. Mais en attendant la sortie de ce texte, une démarche a été formalisée par l'Autorité Gouvernementale chargée de la Formation Professionnelle (AGFP) et qui s'articule autour des principes et pratiques suivants :

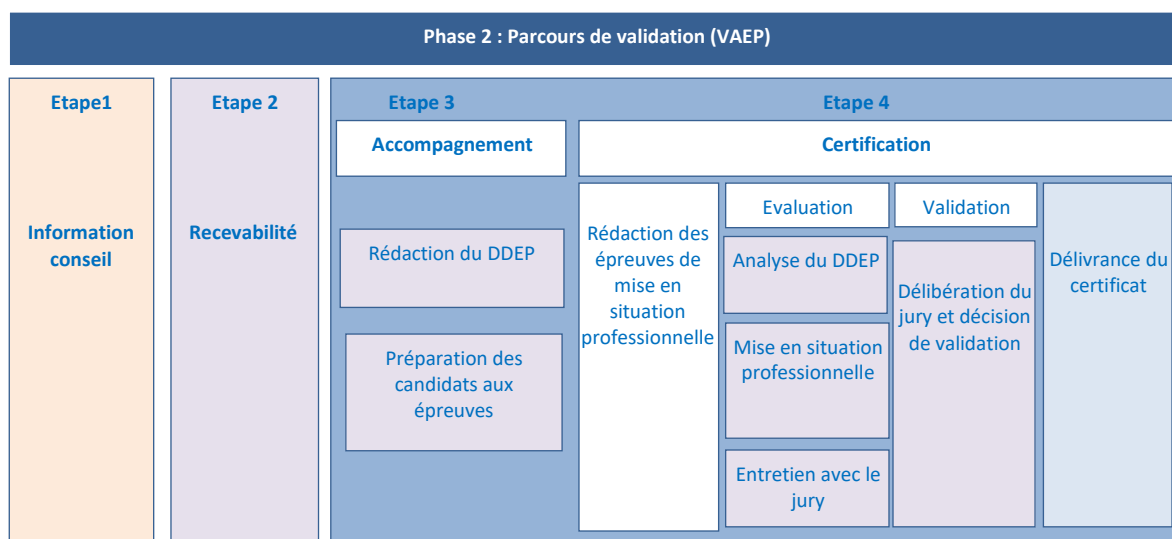
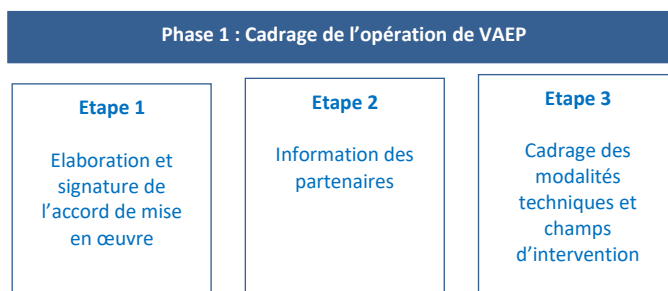
La Validation des Acquis de l'Expérience Professionnelle (VAEP) a pour objectif la valorisation des compétences professionnelles acquises dans les entreprises. Elle constitue une nouvelle voie d'accès à un diplôme ou à un certificat, en dehors du système de formation initiale. Cette démarche permet :

- Pour les entreprises de:
  - o Faciliter la mobilité inter et intra-entreprises,
  - o Offrir des outils de gestion et de développement des RH,
  - o Reconnaître la valeur formative de l'entreprise.
- Pour les salariés :
  - o Faciliter l'accès ou le retour sur le marché du travail,
  - o Faciliter la formation, le perfectionnement, le recyclage et la mobilité et favoriser leur promotion professionnelle pour une amélioration de la compétitivité des entreprises,
  - o Permet de construire la trajectoire professionnelle des salariés.
- Pour la politique de formation professionnelle :
  - o Reconnaître et valoriser la diversité des lieux de formation,
  - o Adapter et développer les stratégies pédagogiques afin de renforcer les liens entre les compétences professionnelles et les certificats,
  - o Diversifier le système de formation dans la perspective de permettre aux salariés de reprendre et/ou de compléter leur formation.

Peuvent faire l'objet d'une demande de validation des acquis de l'expérience professionnelle, l'ensemble des activités professionnelles exercées par un salarié de façon continue ou non, pendant une durée totale cumulée de 3 ans au moins et en rapport avec la certification professionnelle visée.

Le processus de Validation des Acquis de l'Expérience Professionnelle (VAEP) comporte deux phases ; celle du cadrage de l'opération de VAEP et celle du parcours de validation.

## Phase I : Cadrage de l'opération de VAEP



Le processus de VAEP est déclenché par une expression de besoin de la part d'une entreprise, d'un groupement d'entreprises ou d'une association professionnelle. Après cadrage de l'opération, un accord de mise en œuvre est élaboré par l'AGFP définissant, en particulier, les objectifs, la population cible, le nombre de métiers, les engagements des différents partenaires, etc. Cet accord est signé par les parties prenantes (AGFP et organisation professionnelle).

À noter que la VAEP se fait sur la base des fiches REM/REC, si ces fiches n'existent pas, l'organisation professionnelle s'engage à les élaborer.

L'étape suivante consiste à l'information des partenaires et l'élaboration d'une lettre ministérielle signée par les deux parties (AGFP et Organisation professionnelle) pour préciser la liste des métiers objet de la VAEP retenus définitivement et la date et lieu de dépôt des dossiers de candidature.

Deux ressources sont désignées pour le suivi du processus : un superviseur représentant l'AGFP et un coordonnateur représentant l'organisation professionnelle.

## Phase II : Parcours de validation (VAEP)

Cette phase se déroule selon les quatre étapes successives suivantes :

1. L'étape d'information et de conseil, qui a pour objet d'informer le salarié intéressé sur les conditions et les étapes de la validation des acquis de l'expérience professionnelle, et de situer son expérience professionnelle par rapport à une certification professionnelle et de constituer le dossier de candidature ;



2. L'étape de recevabilité par une commission composée de l'AGEF et de l'organisation professionnelle, qui consiste à instruire les dossiers de candidature et de décider de la recevabilité de la candidature ;
3. L'étape d'accompagnement, qui permet d'aider le salarié dans la rédaction de son Dossier de Description de l'Expérience Professionnelle (DDEP) et de le préparer à l'étape de certification. Des accompagnateurs sont désignés et formés à cet effet.
4. L'étape de certification, qui permet au jury de statuer sur la validation des acquis de l'expérience professionnelle du candidat sur la base d'un référentiel de certification.

Cette étape comprend 3 volets :

- o Elaboration, par les professionnels, des épreuves de mise en situation professionnelle écrites et/ou pratiques et les outils y afférents
- o Evaluation : analyse du dossier de description de l'expérience professionnelle (DDEP), mise en situation professionnelle écrite et/ou pratique (selon les exigences du métier) et entretien oral selon les grilles correspondantes.
- o Validation : délibération et prise de décision, par les jurys, au regard des compétences démontrées par le candidat (DDEP, mise en situation professionnelle et entretien) en conformité avec le référentiel de certification.

Dans le cas de non validation, le jury justifie les causes de l'échec et émet des recommandations.

Le cadre méthodologique, qui est en cours de finalisation, décrit le processus général de mise en œuvre d'une opération de VAEP et l'organisation générale du processus de VAEP, des rôles des différents acteurs et de pilotage d'une opération VAEP.

La première opération pilote de la VAEP a été réalisée en 2008 dans le cadre du programme de coopération Maroco-Française (avec l'AFPA) dans le secteur du Bâtiment Travaux Publics (BTP) et en partenariat avec la FNBTP. L'objectif était de réaliser l'expérience pilote avec un transfert de compétences aux ressources marocaines à travers :

- Une meilleure compréhension du processus de la VAEP ;
- L'information des acteurs ;
- L'adaptation des outils de l'AFPA au contexte marocain ;
- Le développement d'autres outils pour mieux encadrer le système.

D'autres opérations ont suivi cette première expérience, notamment dans les secteurs suivants :

- Secteur BTP, deux opérations en partenariat avec la FNBTP et une opération avec la Fondation Addoha (promoteur immobilier);
- Secteur du textile/habillement en partenariat avec l'Association Marocaine des Industries du Textile et d'Habillement (AMITH) et le Groupement Ecole Supérieure des Industries du textile et de l'Habillement et le Centre Technique du Textile et de l'Habillement (ESITH – CTTH) ;
- Secteur de la transformation des viandes, deux opérations en partenariat avec Koutoubia Holding.

Les principales difficultés observées dans ce processus sont liées à :

- La mobilisation des professionnels à chaque étape du processus de la VAEP et plus particulièrement à l'étape de la rédaction des épreuves de mise en situation professionnelle écrite et/ou pratique et à l'étape de la validation et qui ne doivent pas être de l'organisation professionnelle ;

- La déperdition des candidats ;
- Le financement de l'opération de la VAEP : notamment pour la logistique nécessaire à l'organisation des épreuves (salles, équipements et matières premières pour les épreuves pratiques, indemnités des intervenants, etc.). L'AGFP apporte son appui méthodologique et technique nécessaire au projet mais l'aspect financier est pris en charge par l'OP.
- L'absence de textes réglementaires régissant la VAEP.

Le tableau suivant présente une synthèse de ces opérations de VAEP :

#### Synthèse des opérations de VAEP 2008 – 2017 - Source SEFP

Secteur	Partenaire	Année	Nb. Métiers	Nb. Candidats	Nb. Entreprises	Nb. Candidats admis
BTP	FNBTP	2008	03	40	9	26
		2009	08	146	45	61
		2010	11	134	39	51
	<b>Sous-total</b>		<b>13</b>	<b>320</b>	<b>-</b>	<b>136</b>
	Fondation Addoha	2011	06	125	03	86
<b>Sous-total BTP</b>			<b>445</b>	<b>-</b>	<b>222</b>	
Textile/Habillement	AMITH ESITH CTTH	2011	03	60	15	19
Transformation des viandes	Koutoubia	2015	06	137	04	82
		2017	04	206	04	-*
	<b>Sous-total</b>		<b>06</b>	<b>343</b>	<b>04</b>	<b>82</b>
<b>Total</b>				<b>848</b>		<b>323</b>

(\*) À la date de la rédaction de ce rapport, les résultats d'admission de cette cohorte n'ont pas encore été annoncés

## 8 Forces et faiblesses du système

### 8.1 Forces et faiblesses de la Formation en Cours d'Emploi (FCE)

#### La Politique Nationale

La *Charte Nationale de l'Éducation et de la formation* définit les objectifs de la formation continue de même que les *Manuels de procédures* des GIAC et des CSF. Cependant les champs d'action de la FCE tels que décrits ne sont pas précis et laissent planer des zones de confusion au même titre que ce qui concerne la vocation de la formation des salariés et la formation auprès d'autres populations.

#### Définition et identification des besoins

Sur ce plan, l'existence du mécanisme des GIAC apporte aux entreprises un appui financier intéressant notamment pour l'élaboration d'un plan stratégique de développement, d'un diagnostic des besoins en formation et l'intégration dans certaines planifications sectorielles des actions mises de l'avant par les mécanismes de la FCE. L'existence des outils REM et REC apportent un plus pour une connaissance fine et approfondie des compétences requises par secteur d'activités.

Le succès des GIAC a été particulièrement démontré dans les secteurs de l'automobile et du Textile cuir mais n'a pas connu autant de succès dans les autres secteurs, ces deux (2) secteurs étaient considérés « en crise, textile » ou en « émergence, automobile » et demandaient un apport particulier de l'État et des entreprises concernées. La formalisation des besoins en formation continue des entreprises demeure une problématique de base qui devrait être étendue auprès de tous les GIAC. De plus, les besoins en formation continue pour certaines populations sont mal identifiés dont ceux des populations menacées de perdre leur emploi.

Les problématiques liées à la définition des besoins en formation professionnelle sont liées au manque de connaissance des besoins économiques, à une connaissance limitée des besoins spéciaux auxquels devrait répondre la formation professionnelle, au manque d'outils d'analyse et de veille (observatoires) et à la confusion des responsabilités entre les parties prenantes au plan de la gouvernance et du financement. Les données du tableau suivant proviennent des constats de l'étude diagnostic, VISION 2020.

Problématiques liées à la définition des besoins en formation professionnelle <sup>25</sup>	
État de la connaissance des besoins économiques en FP à l'heure actuelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Absence de connaissance globale des besoins en FP et de veille</li> <li>• Connaissance hétérogène des besoins sectoriels</li> <li>• Horizons des besoins établis différemment selon les secteurs</li> </ul>
État de la connaissance des besoins spéciaux en formation professionnelle actuelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Connaissance limitée du volume de jeunes en rupture scolaire, de leurs niveaux, de leur âge et de leur répartition géographique,</li> <li>• Couverture des besoins sociaux hétérogènes selon le profil de population adressée (chômeurs vs handicapés)</li> </ul>
Outils	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Absence de procédures de construction récurrente des besoins</li> <li>• Logique de projet alimentée par les plans sectoriels,</li> <li>• Méthode PAC non systématisée et non récurrente pour les secteurs traités</li> <li>• Absence de procédures de remontée des besoins du régional vers le national</li> <li>• CFPF déconnectée du niveau national</li> </ul>
Gouvernance et financement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilités diffuses entre les parties prenantes (DFP, ministères sectoriels, OFPPT, fédérations professionnelles)</li> <li>• Faible représentativité de la FPP et des partenaires sociaux</li> <li>• Échec relatif des GIAC compte tenu du montant remboursé par rapport au montant engagé et à la faible proportion d'entreprises par secteur concerné</li> </ul>

<sup>25</sup> Roland Berger, Strategy consultants, *Annexe Diagnostic et Benchmark détaillés*, p.147

### **Adaptation à la demande socio-économique**

L'OFPPPT a démontré un vif intérêt et s'est impliquée dans le développement d'une action de formation dirigée vers les demandeurs d'emploi.

Le tableau<sup>26</sup> suivant rapporte les constats observés lors de l'étude diagnostic de Roland Berger, Strategy consultants, dans le cadre de la Vision 2020 en tant qu'indicateurs clés qui mentionnent un élément sous la rubrique « À optimiser » concernant l'importance du rôle à maintenir et à soutenir du mécanisme des GIAC dans la définition des besoins en FCE des entreprises.

FORCES	FAIBLESSES
Politique Nationale <ul style="list-style-type: none"> <li>• Définition des objectifs de la FC par la Charte Nationale de l'Éducation et de la formation et les manuels de procédure</li> </ul>	Politique Nationale <ul style="list-style-type: none"> <li>• Confusion entre le champ d'action de la formation continue et la FCE dans les textes fondateurs (Charte, manuel de procédures)</li> <li>• Vision pas suffisamment claire de la vocation de la formation continue (formation des salariés vs formation d'autres populations)</li> </ul>
Définition et identification des besoins <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existence de GIAC permettant aux entreprises un appui financier dans la détermination de besoins en FPCE</li> <li>• Existence d'un volet FCE dans certains plans sectoriels</li> <li>• Existence d'outils (REM/REC) permettant une connaissance fine des compétences requises par secteur</li> </ul>	Définition et identification des besoins <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hétérogénéité du succès des GIAC dans leur aide à la formalisation des besoins en FPC auprès des entreprises</li> <li>• Besoins de certaines populations en formation continue mal identifiés (populations menacées de perdre leur emploi)</li> </ul>
Adaptation à la demande socio-économique <ul style="list-style-type: none"> <li>• Forte implication de l'OFPPPT dans la formation à destination des demandeurs d'emploi</li> </ul>	
<b>À Optimiser</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rôle des GIAC dans la définition des besoins en FCE des entreprises</li> </ul>	

### **Faible recours à la FCE et une formation continue qui ne couvre pas l'ensemble des populations**

Des mesures d'incitation au mécanisme des CSF ont été mises en place de même que des aides financières importantes dans les secteurs porteurs automobile et textile cuir en situation de crise ou d'émergence. Des mesures d'adaptation ont été également mises à profit pour mieux répondre aux besoins des entreprises par le mécanisme des GIAC. Les populations en quête d'emploi peuvent adhérer à des programmes tels que, IDMAJ et TAEHIL.

Dans le cadre de ces mesures, les partenaires socio-économiques ont une implication dans le processus institutionnel dans le pilotage et la gestion des mécanismes de la FCE dont leur participation au comité de gestion de l'OFPPPT.

Au plan des faiblesses, en 2014, seulement 0,5% des employés déclarés à la CNSS (voir tableau page 12 supra) bénéficient de la FCE financée dans le cadre des CSF dû à la lourdeur de la gouvernance et la complexité des procédures (surtout pour les PME/PMI), à des remboursements retardés et même inexistantes et au peu d'importance accordée par les entreprises, surtout les PME/TPE à la FCE. S'y ajoutent l'absence d'un système d'information intégré spécifique à la FCE, l'exclusion des salariés des entreprises non assujetties à la TFP et des salariés en cours de licenciement et les mesures de financement qui s'avèrent insuffisantes et en plus difficiles à utiliser.

Pour ce qui concerne la procédure des mécanismes d'actions de formation, les points positifs se situent au plan de l'éligibilité, de l'orientation et du choix des bénéficiaires, de l'élaboration de plans de formation et de la formation

<sup>26</sup> Roland Berger, Strategy consultants, *Vision 2020, Indicateurs clés*, p. 50

en tant que tel. Les Manuels des GIAC et des CSF rapportent précisément les critères d'éligibilité et les taux de remboursement. Mais ces outils peuvent être améliorés.

Au regard de l'élaboration des plans de formation et de la formation, le mécanisme d'appui aux entreprises, le GIAC a permis la réalisation de plans de formation et d'identification des besoins de formation. Le financement des plans de formation fait l'objet d'une procédure de même que la certification des organes privés de conseil et formation.

Les faiblesses se retrouvent principalement dans la lenteur de la procédure du traitement des demandes de financement des actions de formation pour ce qui concerne l'éligibilité et au faible recours aux CSF conséquence du retard des remboursements et à la complexité et la lenteur du processus relevées par plusieurs acteurs dont la CGEM et les représentants des OCF.

Les tableaux des pages suivantes présentent les données collectées à partir des observations mentionnées dans le Diagnostic VISION 2020 pour ce qui concerne le recours à la FCE et les difficultés relevant de la lourdeur des procédures et l'insuffisance des remboursements.

### Faible recours à la FCE et une formation continue qui ne couvre pas l'ensemble des populations<sup>27</sup>.

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en place de mesures d'incitation du recours à la formation en cours d'emploi : CSF, aides financières à la FCE dans les secteurs porteurs et en crise (mesure exceptionnelle introduite en 2008).</li> <li>Mise en place de mesures d'adaptation de la FCE aux besoins des entreprises : GIAC</li> <li>Mise en place de mesures en faveur des populations en quête d'emploi, programmes IDMAJ et TAEHIL</li> <li>Implication institutionnelle des partenaires socio-économiques dans le pilotage et la gestion des mécanismes FCE : comité de gestion de l'OFPPT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Faiblesses du recours à la FCE : seulement 5% des employés déclarés à la CNSS bénéficient de la FCE financée dans le cadre des CSF : <ul style="list-style-type: none"> <li>- gouvernance des mécanismes des CSF entravant leur bon fonctionnement</li> <li>- lourdeur et complexité des procédures des CSF</li> <li>- remboursements retardés ou inexistant des formations continue en cours d'emploi dans le cadre des CSF</li> <li>- FCE utilisée surtout par les grandes entreprises</li> <li>- Faiblesse de l'importance de la FCE par l'entreprise</li> </ul> </li> <li>Absence d'un système d'information intégré relatif à la FCE</li> <li>Dispositif de FCE (CSF) excluant les salariés des entreprises non assujetties à la TFP et les salariés en cours de licenciement ou dont les entreprises ne sont pas à jour vis-à-vis de la CNSS,</li> <li>Programmes ANAPEC excluant les salariés menacés de perdre leur emploi et les demandeurs d'emplois ne correspondant pas aux critères,</li> <li>Mesures de financement de la formation continue exceptionnelles n'intéressent que les entreprises appartenant aux 4 secteurs porteurs (en crise ou en émergence)</li> </ul>
<p>À Optimiser</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Implication des GIAC dans la FCE</li> <li>Programme IDMAJ d'insertion des demandeurs d'emploi au sein des entreprises</li> <li>Rôle des instituts spécialisés existants apportant une formation adaptée complémentaire des lauréats de la FPI avant leur intégration effective dans l'entreprise et la formation continue des secteurs concernés.</li> </ul>	

<sup>27</sup> Roland Berger, Strategy consultants, *Vision 2020 diagnostic, indicateurs clés*, p. 41

### La FCE bloquée par une procédure lourde et un remboursement insuffisant<sup>28</sup>

FORCES	FAIBLESSES
<p><b>Éligibilité</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Existence de critères d'éligibilité et de taux de remboursement dans les procédures des GIAC et de CSF</li> </ul> <p><i>Orientation et choix des bénéficiaires</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>FCE décidée par l'entreprise ou par l'employé en interne</li> <li>Sélection des demandeurs d'emplois pouvant bénéficier de formation par l'ANAPEC selon une procédure définie</li> </ul> <p><i>Élaboration des plans de formation</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Appui des GIAC aux entreprises</li> </ul> <p><i>Formation</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Existence de procédures pour le financement des plans de formation</li> <li>Existence de cours du soir permettant aux salariés de suivre des formations diplômantes</li> <li>Existence de procédures de certification des organes privés de conseil et formation</li> <li>Implication de l'OFPPT dans la VAEP dans les secteurs du BTP, Tourisme et Textile</li> </ul>	<p><b>Éligibilité</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Lenteur de la procédure de traitement des demandes de financement des actions de formation entravant le recours aux CSF</li> </ul> <p><i>Formation</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Recours faible aux CSF dû à la faiblesse et au retard des remboursements reçus et à la lenteur et complexité de la procédure.</li> </ul>
<p><i>À Optimiser</i></p> <p><b>Éligibilité :</b> Remboursement direct par les GIAC des frais des actions de formation sur le modèle de la mesure formation anti-crise appliqué aux GIAC</p> <p><b>Diplôme et équivalence :</b> Institutionnalisation de la VAEP Mise en place du CNC en vue d'une meilleure valorisation de la FC</p>	

#### **Le dispositif du remboursement de la FCE**

La création des GIAC, interlocuteur dans le remboursement des études d'ingénierie de formation et la mise en place d'un mécanisme de remboursement de la FCE par le biais des CSF, de même que les mesures d'urgence pour venir en appui aux secteurs en crise, la mise en place des programmes de l'ANAPEC pour les demandeurs d'emploi et l'efficacité du système de collecte de la TFP par la CNSS, constituent les points forts du dispositif du remboursement.

Les faiblesses se situent à une utilisation partielle de la part de la TFP réservée à la FCE qui n'est que de 30% et à la réaffectation du reliquat des 30% non utilisés au financement de la FPI. S'y ajoutent les retards de remboursements fréquents de l'OFPTT qui atteignent plusieurs années et la collecte de la TFP par l'OFPPT auprès des organismes publics soumise également à des retards et des difficultés diverses.

Le dysfonctionnement du dispositif du remboursement de la FCE entrave une consommation optimale des fonds réservés.<sup>29</sup>

<sup>28</sup> Roland Berger, Strategy consultants, *Vision 2020 diagnostic, indicateurs clés*, p. 53

<sup>29</sup> Roland Berger, Strategy consultants, *Diagnostic vision 2020*, Chapitre 2, p.43

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La mise en place d'un mécanisme de remboursement de la FCE par la mise en place des Contrats Spéciaux de formation.</li> <li>• Création des GIAC, interlocuteur dans le remboursement des ingénieries de formation</li> <li>• Mise en place de mesures d'urgence d'aide financière à la FCE par l'État : pour des secteurs identifiés comme prioritaires et les secteurs en crise</li> <li>• Succès des GIAC 1 et Textile et cuir chargés de la gestion et du remboursement dans le cadre d'une mesure anti-crise</li> <li>• Mise en place des programmes de l'ANAPEC à destination des demandeurs d'emploi</li> <li>• Efficacité du système de collecte de la TFP par la CNSS</li> <li>• Mise en place d'un manuel de procédures des SCF pour contrer les fraudes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilisation partielle de la part de la TFP réservée à la FCE : part de la TFP affectée est 30%</li> <li>• Réaffectation du reliquat des 30% non utilisés pour la FCE pour financer la FPI</li> <li>• Inefficacité du système de gestion des CSF : retards de remboursement fréquents de l'OFPPT pouvant atteindre plusieurs années dus aux procédures lourdes élaborées dans le but de verrouiller le système contre les entreprises fictives, rôle de l'OFPPT hors cœur de métier</li> <li>• Financement de la formation continue hors emploi limité aux demandeurs d'emploi</li> <li>• Collecte de la TFP par l'OFPPT auprès des organismes publics hors cœur de métier et soumise à des difficultés et retards.</li> </ul>
<p><i>À Optimiser</i> Rôle des GIAC à optimiser sur le modèle des 2 GIAC fonctionnant bien : GIAC 1 et GIAC Cuir et textile (extension du modèle de remboursement direct)</p>	

### Évaluation de la formation continue

L'enquête réalisée en 2009 portant sur l'évaluation de l'impact de la formation continue sur la compétitivité des entreprises de même que l'évaluation des programmes de l'ANAPEC et le système de qualification des organismes privés de conseil et formation mis en place, sont les activités qui permettent d'apporter un suivi et d'améliorer les processus et les mesures à mettre en œuvre en réponse aux difficultés qui y sont démontrées.

L'absence de procédures récurrentes d'évaluation de la formation continue ne permettent pas le partage des données relatives aux CSF par l'OFPTT et rend difficile, voire impossible, de contrôler la FCE en interne relevant des entreprises. L'évaluation de la formation continue est non récurrente et est limitée à la FCE<sup>30</sup>.

FORCES	FAIBLESSES
<p><i>Évaluation de la politique nationale</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Enquête d'évaluation de l'impact de la formation continue sur la compétitivité des entreprises bénéficiaires réalisée en 2009</li> <li>• Évaluation des programmes de l'ANAPEC</li> </ul> <p><i>Évaluation des organismes de FC :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualification des organismes privés de conseil et de formation FPC</li> </ul>	<p><i>Évaluation de la politique nationale</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Absence de procédures récurrentes d'évaluation de la FC ; <ul style="list-style-type: none"> <li>- absence de partage de données relatives aux CSF par l'OFPTT</li> <li>- existence de FCE en interne relevant des entreprises et impossibles à contrôler</li> <li>- absence de visibilité globale sur la FC</li> </ul> </li> <li>• Absence d'évaluation de la FCE limitée au secteur du textile et non récurrente</li> </ul>
<p><i>À Optimiser</i> <i>Évaluation de la politique nationale</i> Volonté partagée de réformer le fonctionnement des CSF permettant un meilleur fonctionnement de la FCE dans la perspective de mettre en œuvre un système d'évaluation performant.</p>	

## **8.2 Forces et faiblesses des mécanismes CSF et GIAC**

La présente section est consacrée au recueil des observations, des commentaires et des constats relatifs au fonctionnement des deux (2) mécanismes de la FCE, les Contrats Spéciaux de Formation (CSF) et les Groupements Interprofessionnels d'Aide au Conseil (GIAC). Les forces et les faiblesses sont également présentées à partir des informations transcrites dans le *Manuel de procédures relatif aux contrats pour la réalisation des programmes*

<sup>30</sup> Roland Berger, Strategy consultants, *Diagnostic vision 2020*, Chapitre 2, p.55

*spéciaux de formation* et le *Manuel des procédures des groupements interprofessionnels d'aide au conseil*, tous deux présentés dans le détail dans les chapitres précédents.

Les manuels de procédures présentent et rassemblent les bases référentielles du fonctionnement de l'adhésion, du processus des demandes de financements et des demandes de remboursement à l'un ou l'autre de ces mécanismes ; de plus, ils situent et détaillent les attributions des instances concernées aux différents paliers de décision. C'est pourquoi il n'est pas possible de parler des manuels sans faire référence aux résultats obtenus par les deux mécanismes. Les forces et les faiblesses ont également été relevées à partir de *l'Étude sur l'élaboration d'une vision stratégique de développement de la formation professionnelle à l'horizon 2020, Diagnostic et Annexes*. Les éléments traités sont la multiplicité des acteurs en formation professionnelle continue, la performance des mécanismes CSF et GIAC, les procédures des mécanismes, l'existence de manuels de procédures, le financement et le remboursement, points forts et points faibles des CSF et des GIAC.

- *La multiplicité des acteurs en formation professionnelle continue* : les acteurs de la formation professionnelle continue proviennent de plusieurs autorités gouvernementales, d'organismes intermédiaires, de gestionnaires de fonds et d'opérateurs de formation conseil. De plus, pour certains d'entre eux ils ont des attributions qui les amènent à répondre à des fonctions souvent incompatibles.<sup>31</sup>

Les autorités gouvernementales sont :

L'Autorité gouvernementale chargée de la FP
Le Ministère de l'Économie et des Finances
Le Ministère de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles Technologies

Les organismes intermédiaires sont les GIAC, l'OFPPT, AMDI/Maroc PME et l'ANAPEC. Les gestionnaires de fonds sont le Comité de Gestion de l'OFPPT, AMDI/Maroc PME, le Comité de suivi composé des représentants du MEF/MEFP/MICE/GIAC et les associations professionnelles, les entreprises et l'ANAPEC.

À l'échelle nationale, l'absence de cadre légal organisant la FP notamment pour la définition du champ d'application, des acteurs, des missions et rôles et des mécanismes de financement, de même que l'inadéquation ou l'absence de textes qui définissent et répartissent clairement les missions et les rôles des différents acteurs, entravent le fonctionnement des divers mécanismes et l'adhésion de plusieurs entreprises. L'OFPPT étant à la fois un gestionnaire de fonds et un opérateur de la FCE constitue une situation de conflit d'intérêt.

Pour ce qui concerne la gouvernance des CSF, la gestion du mécanisme implique cinq (5) acteurs ou niveaux de prise de décision : le Comité de gestion, le Comité central des CSF (CCCSF), les Comités Régionaux des CSF (CRCSF), la Commission Grands Établissements (CGE) et l'Unité de Gestion des CSF (UG-CSF). Quant au mécanisme des GIAC, la gouvernance relative aux GIAC est beaucoup plus légère et souple et ne fait intervenir que trois (3) entités : le CCCSF, le Comité de gestion de l'OFPPT et l'Unité de gestion (UG-GIAC) de l'OFPPT.

L'ensemble des forces et des faiblesses observées par la majorité des parties prenantes au regard de la gestion des CSF est présenté, à la page suivante, à partir du Tableau du diagnostic de Vision 2020.<sup>32</sup>

<sup>31</sup> Notes tirées de Roland Berger, Strategy consultants, *Diagnostic*, p. 13

<sup>32</sup> Roland Berger, Strategy consultants, *Vision 2020 diagnostic, indicateurs clés*, p. 43



Forces	Faiblesses
<p><i>Échelle Nationale</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestion tripartite de la FCE</li> <li>• Succès des GIAC 1 et Textile et cuir dans le remboursement direct dans le cadre des mesures anti-crise</li> <li>• Existence de GIAC permettant à l'entreprise un appui dans sa démarche d'ingénierie de formation</li> </ul>	<p><i>Échelle Nationale</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Absence de cadre légal organisant la FP définissant : <ul style="list-style-type: none"> <li>- le champ d'application,</li> <li>- les acteurs,</li> <li>- les missions et rôles,</li> <li>- les mécanismes de financement</li> </ul> </li> <li>• Absence d'un système de contrôle des entreprises bénéficiaires des SCF</li> <li>• Conflit d'intérêt : OFPPT gestionnaire de fonds et opérateur de FCE</li> <li>• Inefficacité de gestion des CSF par l'OFPPT : <ul style="list-style-type: none"> <li>- compte tenu du retard de remboursements,</li> <li>- manuel des procédures complexe et tâches administratives hors cœur de métier.</li> </ul> </li> <li>• Échec relatif de la plupart des GIAC (7 sur 9) à appuyer efficacement les entreprises : <ul style="list-style-type: none"> <li>- procédures lourdes dépendant des CCCSF aboutissant à un retard des remboursements,</li> <li>- manque d'autonomie des GIAC (dépendance aux CCCSF et de la validation de l'OFPPT pour la validation des dossiers de remboursement),</li> <li>- mode de financement des GIAC au résultat ne leur permettant pas de planification à moyen terme,</li> <li>- déficit de notoriété des GIAC</li> </ul> </li> <li>• Absence de contrôle et de visibilité sur l'ensemble des opérateurs de FPC</li> </ul>
<p><i>Échelle régionale</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existence de comités régionaux de gestion des CSF</li> </ul>	
<p><i>Échelle locale :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existence d'organes privés de formation et de conseil certifiés par l'État</li> <li>• Réalisation de la FCE dans des structures de FPI permettant un enrichissement mutuel entre les deux modes</li> </ul>	
<p><i>À Optimiser</i></p> <p>À l'échelle nationale, le renforcement du rôle des GIAC dans le remboursement direct.  À l'échelle régionale, le rôle des régions dans la gouvernance du système de FCE</p>	

Cependant, il reste à noter que le système de formation professionnelle marocain reste confronté à plusieurs contraintes notamment au niveau de sa planification, son organisation, son fonctionnement, sa gouvernance et son financement. Le document de synthèse du diagnostic qui a précédé la rédaction de la Stratégie 2021 du secteur de la formation professionnelle avait déjà relevé nombre de forces et de faiblesses du dispositif suite aux nombreuses structurations qu'il a opérées depuis plus d'une décennie (DFP, 2012). Ci-dessous quelques aspects cités qui demeurent d'actualité (pp. 39-55) :

- L'inadéquation entre l'offre de formation professionnelle initiale et la demande socio-économique :
  - o Système ayant largement alimenté la demande économique mais dont la qualité des lauréats ne satisfait pas les employeurs,
  - o Difficulté de la profession à recruter certains profils spécifiques.
- L'inadéquation entre l'offre de formation continue et la demande socio-économique et le faible recours à ce type de formation,
- Le financement et coûts sous-estimés dédiés au secteur de la formation professionnelle dans le budget général de l'État :
  - o Le manque de moyens financiers ne permet pas d'octroyer une formation de qualité aux stagiaires dans la plupart des cas,
  - o Les dysfonctionnements du dispositif de remboursement de la formation continue.

- La gouvernance et le leadership institutionnel :
  - o La multiplicité des acteurs en formation professionnelle initiale et le manque de coordination entre les intervenants,
  - o La gestion de la formation continue (confiée à l'OFPPPT) remise en cause par la majorité des parties prenantes.
- La planification stratégique et les mécanismes d'adaptation à la demande :
  - o Le manque de lignes directrices quant à la planification de l'offre de formation,
  - o Les besoins en formation professionnelle dans les plans sectoriels identifiés partiellement selon l'APC mais non actualisés.
- La mise en œuvre de la formation :
  - o Malgré l'adoption de l'APC, le processus reste lourd et coexiste avec d'autres approches comme l'approche par objectifs,
  - o Le manque de moyens financiers et humains pour l'élargissement de l'APC,
  - o Le manque d'équipements et de matières d'œuvre dans certains établissements,
  - o Les passerelles rares et non formalisées entre la formation professionnelle, l'enseignement supérieur et l'éducation nationale.
  - o Les mécanismes peu structurés de l'insertion des lauréats, etc.

### **La performance des mécanismes CFS et GIAC :**

#### *Le mécanisme des CFS*

Le mécanisme des CSF a connu une progression de 34% de 1996 à 2000 mais enregistre depuis 2001 une baisse continue puisque le nombre de salariés bénéficiaires est passé de ces dernières années de 144 000 en 2011 à 123 630 en 2014.

Les rapports d'activités du Département de la Formation Professionnelle relatifs aux CSF illustrent cette situation.

Contrats Spéciaux de formation	2011	2012	2013	2014
Nombre d'entreprises bénéficiaires des CSF	1009	916	965	852
Nombre de salariés bénéficiaires des CSF	144000	137000	122590	123630
Participation financière accordée, (MDH)	126	114,45	116,40	114,24

#### *Le mécanisme des GIAC*

L'évolution du nombre d'entreprises agréées par les GIAC a connu trois (3) phases entre 1997 et 2010 : une phase de croissance soutenue entre 1997 et 2003, une accélération au recours entre 2003 et 2006 et un ralentissement à partir de 2006. Depuis 2004, le nombre d'entreprises agréées qui ont eu recours à des études d'ingénierie a connu une croissance positive notamment lors du lancement de mesures de formation anti-crise. Les mesures de formation anti-crise ont été adressées aux secteurs automobiles, textile et cuir en 2008 en mettant de l'avant des procédures administratives facilitantes dont le paiement des frais de formation directement par les GIAC. Le GIAC IMME (GIAC 1) a procédé à 38% des remboursements effectués en 2010 ce qui représente 45% de l'ensemble des entreprises qui ont été remboursées par les GIAC en 2010.

Les phases de l'évolution du nombre d'entreprises agréées par les GIAC entre 1997 et 2010.<sup>33</sup>

<sup>33</sup> Les données proviennent de l'étude diagnostic Vision 2020, Roland Berger, Strategy consultants, *Annexe*, p. 49

Périodes	Évolution	Notes
1997-2003	Croissance soutenue	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prestations limitées des GIAC avant 2003</li> </ul>
2003-2006	Accélération du recours	<ul style="list-style-type: none"> <li>Une procédure plus accessible grâce au <i>Manuel des procédures</i> de 2003.</li> <li>Un mécanisme plus avantageux par l'augmentation du taux de remboursement aux entreprises qui ont eu recours à une formation après l'intervention du GIAC.</li> <li>Exclusivité du financement des études d'ingénierie suite à la réforme du Manuel des procédures des CSF en 2006.</li> </ul>
2006	Ralentissement	<ul style="list-style-type: none"> <li>Baisse du recours au GIAC.</li> <li>Lourdeur de la procédure administrative.</li> <li>Faiblesse du remboursement effectif.</li> </ul>
2007		<ul style="list-style-type: none"> <li>Les remboursements effectués par les GIAC ont baissé de 10% par an entre 2007 et 2010.</li> </ul>

Le succès des GIAC 1 et Textile et cuir est dû à la mise en œuvre d'un plan d'urgence qui a permis un remboursement direct avec un traitement du dossier de demande en cinq (5) jours et une forte implication de partenaires des secteurs concernés comme la Fédération du Textile pour le GIAC Textile et cuir, et d'importantes relations soutenues avec des entreprises internationales pour le GIAC 1.<sup>34</sup>

Nom des GIAC connaissant un succès	Remboursements/ engagements	Part. des entreprises du secteur	Causes du succès
GIAC 1	34%	11%	Notoriété supérieure à celle des autres GIAC : <ul style="list-style-type: none"> <li>conclusion d'un plan d'urgence entre le GIAC textile et Cuir et le GIAC 1 : remboursement directement par l'État des mesures mises en place par les entreprises et traitement du dossier de demande en 5 jours (mesure formation)</li> </ul> Forte implication des secteurs concernés : <ul style="list-style-type: none"> <li>Importance de la fédération du textile Importance des relations avec les entreprises internationales dans le cas du GIAC 1 : Renault.... Etc.</li> </ul>
GIAC Textile cuir	18%	3%	

Les GIAC tertiaire, agroalimentaire, BTP, Pêches maritimes, technologie, tourisme hôtellerie et Translog affichent des pourcentages beaucoup moins encourageants<sup>35</sup>. Les causes sont multiples : le manque de notoriété auprès des entreprises, la méconnaissance du mécanisme et des opérateurs de conseil ou de formation des GIAC par les entreprises, le mode de financement et les frais d'adhésion, une procédure lourde en trois (3) étapes qui sont : traitement du dossier administratif, traitement du dossier technique, traitement du dossier financier et validation des comités centraux de contrats spéciaux de formation (CCCSF et OFPPT).

GIAC connaissant des difficultés :			
Nom des GIAC connaissant un succès	Remboursements/ engagements	Part. des entreprises du secteur	Cause des difficultés
GIAC tertiaire	4%	NC	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manque de notoriété auprès des entreprises : méconnaissance du mécanisme de GIAC, méconnaissance des opérateurs de conseil et formation</li> <li>Mode de financement des GIAC corrélé au résultat</li> <li>Frais financiers d'adhésion</li> <li>Lourdeur administrative : procédure lourde en 3 étapes : traitement de dossier administratif, dossier technique, dossier financier</li> <li>Validation nécessaire des Comités Centraux des Contrats Spéciaux de Formation CCCSF et de l'OFPPT</li> </ul>
GIAC Agroalimentaire	5%	1%	
GIAC BTP	13%	1%	
GIAC Pêches maritimes	5%	0%	
GIAC technologies	12%	NC	
GIAC Tourisme hôtellerie	6%	3%	
GIAC Translog	2%	NC	

Le mécanisme des GIAC prévoit le remboursement des études d'analyse stratégique et des études d'ingénierie de formation. Avant 2003, les prestations des GIAC étaient particulièrement demandées au plan des études d'analyse

<sup>34</sup> Le Tableau provient de l'Annexe de l'étude diagnostic Vision 2020, Roland Berger Strategy Consultants, p. 143

<sup>35</sup> Le Tableau provient de l'Annexe de l'étude diagnostic Vision 2020, Roland Berger Strategy Consultants, p. 143

stratégique ciblant une stratégie de développement à moyen terme, des moyens opérationnels nécessaires pour la réalisation et l'identification des besoins en compétences qui s'y rattachent. De 1997 à 2010, les participations financières des GIAC pour les études d'ingénierie de formation ont marqué une croissance de 52%. Cela peut s'expliquer par la réforme du *Manuel des procédures des CSF* en 2006 où les GIAC ont obtenu l'exclusivité des études d'ingénierie de formation au profit des entreprises ce qui représente en 2010, 68% des participations financières accordées par les GIAC.

Types d'études	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
	Pourcentage par année						
Étude d'analyse stratégique	88%	64%	39%	22%	23%	31%	32%
Étude d'ingénierie de formation	12%	35%	61%	78%	77%	69%	68%

Depuis 2004, le nombre d'entreprises adhérentes qui ont eu recours à des études stratégiques a connu une croissance de 46% et les études portant sur l'ingénierie de formation ont connu une croissance annuelle de 69%. Pour leur part, les études d'analyse stratégique représentent une évolution de 24% et les études d'ingénierie de formation réalisée en interne une évolution de 2%.

Types d'études <sup>36</sup>	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
	Pourcentage par année						
Nombre d'entreprises adhérentes	89	121	536	577	612	686	564
Étude d'analyse stratégique	88%	56%	15%	8%	7%	12%	12%
Étude d'ingénierie de formation	12%	44%	45%	49%	47%	50%	46%
Étude d'ingénierie de formation réalisée en interne approuvée par GIAC	0	0	41%	43%	46%	38%	42%

Les activités des GIAC de 2008 et 2014 évoluent tant du point de vue du nombre d'entreprises bénéficiaires, que du nombre de dossiers agréés et des montants engagés.

Activités des GIAC	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
	Nombre d'entreprises bénéficiaires	317	394	313	317	308	248
Nombre de dossiers agréés	319	416	327	335	508	298	496
Montant engagé (MDH)	12,61	15,28	13,09	14,42	15,19	14,67	26,25

- **Les procédures du mécanisme CSF** : pour les représentants de la Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM) et la majorité des intervenants concernés (GIAC, OCF), les procédures s'avèrent complexes, compliquées et non efficaces autant pour les demandes de financement que pour les demandes de remboursement sans parler des retards lors du traitement des dossiers.

La lecture du *Manuel des procédures des CSF* concrétise cet état de fait dont la multiplicité des opérations notamment dans le traitement des demandes de financement et des demandes de remboursement tout en étant remarquables par sa fidélité et sa rigueur au processus du mécanisme. Malgré le fait que le manuel présente l'ensemble des procédures, accompagné de schémas et d'annexes composées de formulaires et de modèles, il est davantage intéressant et utile aux professionnels du traitement qu'aux entreprises éventuellement intéressées, surtout les PME/PMI qui n'ont pas de ressources humaines suffisantes à dédier à l'instruction de ces dossiers pour des montants de remboursement (quand ils se réalisent) qu'ils estiment dérisoires et sans rapport avec l'effort administratif consenti, d'où leur renoncement à ce mécanisme.

*L'existence des manuels de procédures* : Le *Manuel de Procédures relatif aux contrats pour la réalisation des programmes spéciaux de formation (CSF)* est très explicite et présente une diversité d'informations relatives autant

<sup>36</sup> Tableau fournie par Annexe FP vol. 1, Roland Berger Strategy Consultants, p. 54

du point de vue des attributions et des responsabilités des organes de gestion de la mesure que du point de vue des différentes étapes à compléter pour constituer une demande de financement pour accéder à des actions de formation dans le cadre des CSF et pour acheminer une demande de remboursement.

Cependant le manuel reflète le mécanisme lourd des SCF et de ce fait est plutôt difficile à consulter même si le cheminement proposé est logique et tient compte de ce que le demandeur doit fournir et acheminer et de ce que l'organe de gestion doit effectuer lors du traitement des demandes de financement ou de remboursement. Des schémas accompagnent chacune des procédures en indiquant ce que doit faire le demandeur et ce qui sera effectué du côté de la gestion du mécanisme. Les annexes 2 et 3 proposent les formulaires et des modèles qui peuvent être utilisés par les demandeurs pour compléter leurs demandes de financement et de remboursement.

Le *Guide pratique, GIAC et CSF*, propose une approche simplifiée orientée principalement sur le processus des demandes de financement et des demandes de remboursement. Cette présentation répond probablement davantage aux attentes des entreprises malgré le fait que plusieurs informations sur l'ensemble du mécanisme soient absentes. Ce guide pratique peut être considéré comme un complément au *Manuel de Procédures relatif aux contrats pour la réalisation des programmes spéciaux de formation (CSF)*.

Le *Manuel de Procédures des GIAC* est condensé tout en présentant la diversité des informations requises relatives autant du point de vue des attributions et des responsabilités des organes de gestion de la mesure que du point de vue des différentes étapes à compléter pour constituer une demande de financement pour un GIAC et dans le cadre des procédures attendantes aux entreprises adhérentes.

Au même titre que le *Manuel des procédures des CSF*, le manuel des GIAC reflète le mécanisme un peu moins lourd que celui des CSF, mais qui dévoile tout de même la complexité des interventions des différents organes de gestion. Il pourrait être intéressant que des schémas des diverses procédures et interventions accompagnent une prochaine édition de ce manuel. Le *Guide pratique, GIAC et CSF*, propose une approche simplifiée orientée principalement sur les éléments tels que le rôle, les avantages du GIAC, les procédures pour les demandes de financement et les demandes de remboursement. La démarche proposée est beaucoup plus facilitante, le GIAC ayant un certain pouvoir pour un remboursement direct auprès des opérateurs et des cabinets de conseil/formation.

- **Financement et remboursement** : le manque de moyens financiers alloués au système fait que, malgré que le système de collecte de la TFP par la CNSS soit efficace, les dysfonctionnements du dispositif de remboursement entravent une consommation optimale des fonds alloués.

La CGEM a fortement suggéré que le reliquat des 30% de la TFP non utilisé pour la FCE ne soit plus mobilisé pour financer la FI mais qu'il soit accordé à la FCE. La dimension financière de la FCE apparaît de plus en plus comme un des leviers essentiels de sa dynamisation. À ce propos, les délais de remboursement présentent un problème majeur dans les deux (2) mécanismes provoqués par le manque de fonds mais aussi et surtout par la lourdeur et la complexité des procédures.

Pour les CSF, les paiements effectués ont baissé de 42% par an entre 2002 et 2007 et n'ont jamais atteint 50% de la participation financière.

Années	Paiements effectués Mdhs	Années	Paiements effectués Mdhs
1996	0	2002	59
1997	1	2003	60
1998	48	2004	8
1999	88	2005	14
2000	37	2006	10
2001	101	2007	4

Par contre, la participation financière accordée a été croissante en 1996 à 2001, soit 53% et variable entre 2002 et 2009.

Pour les GIAC, en 2012, 62% des entreprises bénéficiaires n'ont pas été remboursées, avec un délai pouvant s'étendre sur cinq (5) ans avant de recevoir un remboursement, conséquence, également d'une procédure administrative complexe et des retards liés à la gestion au niveau de l'OFPTT et 57% de dossiers agréés par les GIAC n'ont pas été remboursés suite au retard du versement par l'OFPTT des subventions accordées aux GIAC. Entre 2007 et 2010, le montant des remboursements effectués par les GIAC a baissé de 10% par année.

Tableau du pourcentage d'entreprises bénéficiaires des GIAC remboursées ou non 2000-2010<sup>37</sup>

Années	Nombre d'entreprises	% d'entreprises remboursées	% D'entreprises non remboursées
2000	62	100	0
2001	48	100	0
2002	48	100	0
2003	65	100	0
2004	89	37	63
2005	103	92	8
2006	513	43	57
2007	553	62	38
2008	586	53	47
2009	642	50	50
2010	564	38	62

- *Les points forts du mécanisme des CSF et des GIAC* : sont principalement la mise en place de mesures d'incitation au recours à la FCE par le biais des CSF et des GIAC, la mise en place d'un mécanisme de remboursement par les CSF et les GIAC, le manuel de procédures, les critères d'éligibilité et de taux de remboursement dans les procédures du mécanisme, l'existence des bureaux régionaux, la certification des organes privés de conseil et de formation et le recours au tiers payant.
- *Les points faibles du mécanisme des CSF et des GIAC* se situent dans la confusion des champs d'action dans les textes fondateurs, la lourdeur de la gouvernance et la complexité des procédures, les remboursements retardés et même inexistantes, l'absence d'évaluation et le recours faible des entreprises aux CSF, dû à la faiblesse et au retard des remboursements et à la lenteur du traitement des demandes acheminées. La méconnaissance des besoins et des attentes des entreprises, l'insuffisance de campagne d'information et de sensibilisation auprès des chefs d'entreprises, le renforcement des moyens humains et techniques des comités régionaux des CSF et une plus grande ouverture aux besoins des PMI et des PME constituent autant de constats et de suggestions susceptibles pour que la FCE et les mécanismes CSF et GIAC puissent contribuer au perfectionnement des salariés et à l'amélioration de la compétitivité des entreprises.

***En fait les manuels et procédures en vigueur reflètent plus une préoccupation de contrôle et de verrouillage du système sur le plan du financement qu'une préoccupation de promotion et de développement de la formation***

<sup>37</sup> Tableau fournie par l'Annexe FP, Vision 2020, Roland Berger Strategy Consultants, p. 50

**continue des travailleurs. Toute réforme qui ne privilégierait pas cette dernière préoccupation ; surtout pour les PME/PMI ne pourra atteindre de résultats probants.**

## 9 Benchmark des bonnes pratiques relatives à la formation continue

Tel que spécifié dans les termes de référence de l'étude portant sur « l'assistance technique pour l'appui à l'opérationnalisation de la réforme de la formation professionnelle », ce Benchmark a pour objectif d'analyser les expériences étrangères, des pays retenus par le Comité de Pilotage (Québec, France, Suède et Allemagne) en matière de bonnes pratiques relatives à la gestion de la formation continue, notamment celles relatives aux incitations pour les entreprises favorisant l'évolution des carrières des femmes par l'accès à la formation continue. La finalité est de consolider les recommandations issues des diverses investigations réalisées afin de proposer un modèle éprouvé et adapté au système de formation marocain.

Pour réaliser cette analyse, nous avons recueilli et analysé des rapports et documents relatifs à l'organisation, à la gestion et au financement de la formation continue dans les pays ciblés et avons synthétisé à la fin de l'analyse de chaque pays les points saillants qui s'en dégagent par rapport au sujet traité.

Deux tableaux synthétiques comparatifs relatifs à un certain nombre d'aspects ont également été ajoutés au benchmark et figurent en annexe.

### 9.1 Québec/Canada

La formation continue du personnel des entreprises au Québec revêt une importance capitale. Les milieux de travail sont traversés par des transformations accélérées qui rendent nécessaire le développement soutenu des compétences de la main-d'œuvre par la formation. Les organisations font face à de nouvelles réalités : le développement des technologies de l'information et de la communication; la dynamique des marchés internationaux qui forcent les entreprises à améliorer sans cesse la qualité de leurs produits et services; les changements consécutifs à l'explosion des sciences et à leurs applications sur le plan technologique; les mutations profondes du marché de l'emploi et de l'organisation du travail.

Les établissements du réseau public d'éducation, commissions scolaires, collèges et universités, ont une importante responsabilité et sont pressés d'agir, comme agents de formation initiale certes mais aussi comme agents de formation continue de la main-d'œuvre. Il s'agit en fait pour le réseau public d'éducation de développer en son sein une culture de la formation continue du personnel des entreprises pour tenir compte des transformations technologiques et de l'organisation du travail.

Pour être qualifiante et transférable, la reconnaissance des compétences représente un enjeu important de la formation continue. Cet enjeu interpelle l'ensemble des organismes prestataires de formation, notamment les établissements publics des trois ordres d'enseignement, ainsi que les entreprises et les organisations au sein desquelles s'exerce la mobilité du personnel.

Selon le Conseil supérieur de l'éducation, au Québec la proportion d'entreprises qui déclarent fournir de la formation structurée est inférieure à la moyenne des entreprises canadiennes. L'importance de la formation structurée croît avec la taille de l'entreprise et la formation est plus présente dans les entreprises du secteur tertiaire. Enfin, les petites et moyennes entreprises se montrent de plus en plus favorables à la formation continue et « l'adaptation à la tâche » demeure le type de formation prédominant.

**À retenir (données recueillies de l'Observatoire des Compétences et Emploi (OCE) UQAM/ Auteur : Paul Bélanger)**

Pourcentage d'entreprises formatrices varie selon la taille des entreprises.

Au Royaume-Uni, 89% des entreprises de 10 à 49 sont des entreprises formatrices, comparativement à 96% pour les grandes entreprises (250+ employés).

En France, 69% des PME sont des entreprises formatrices comparativement à 100% des grandes organisations

En Espagne, il s'agit de 42% des PME et 90% des grandes entreprises.

Au Canada, le pourcentage d'entreprises formatrices varie aussi selon la taille des entreprises, allant de 51% dans les entreprises de moins de 20 employés à 82% dans les entreprises ayant de 20 à 40 employés, à 98% dans les entreprises de 100 employés et plus.

**Aspects réglementaires généraux /Formation de la main-d'œuvre**

La Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre exige de toute entreprise dont la masse salariale s'élève à 2 millions de dollars à l'égard d'une année civile qu'elle contribue au développement des compétences de sa main-d'œuvre en investissant au moins 1 % de sa masse salariale dans des activités de formation ou de reconnaissance des compétences<sup>38</sup>.

Au cours d'une même année civile, l'entreprise doit investir l'équivalent d'au moins 1 % de sa masse salariale dans la réalisation d'activités de formation qui visent le développement des compétences de son personnel. Si elle ne le fait pas, elle devra verser la somme non investie au Fonds de développement et de reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre. Le Fonds sert à subventionner des projets liés à la formation de la main-d'œuvre. L'entreprise doit également fournir le détail de ses dépenses en formation à la Commission des partenaires du marché du travail au moyen du formulaire « Déclaration des activités de formation ». L'entreprise doit déclarer à Revenu Québec la somme investie en formation au moyen du formulaire « Sommaire des retenues et des cotisations de l'employeur ».

L'entreprise est libre de choisir les moyens qui lui semblent les meilleurs pour offrir à son personnel la formation qui lui soit le plus profitable. À ces moyens se rattachent un ensemble de dépenses admissibles qui peuvent être comptabilisées aux fins du calcul du 1 % de la masse salariale. Ces dépenses sont décrites de manière précise dans le « Règlement sur les dépenses de formation admissibles ». À noter que ce règlement indique également les caractéristiques de certaines activités de formation. Ainsi, pour qu'une dépense de formation soit admissible, elle doit être réalisée conformément à l'un des moyens ou à l'une des activités décrits dans les guides fournis par la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT).

L'activité de formation doit satisfaire à l'objectif de la loi sur les compétences pour être admissible, c'est-à-dire qu'elle doit permettre au travailleur ou à la travailleuse de développer ses compétences professionnelles ou sa qualification, et ultimement, favoriser l'emploi, l'adaptation au marché du travail, l'insertion professionnelle ou la mobilité de la main-d'œuvre.

*Par exemple*

*Un module de formation pour la préparation à la retraite axé sur la gestion des finances personnelles ne constitue pas une dépense rentrant dans cette rubrique, puisqu'il ne contribue pas à rendre quelqu'un plus compétent dans l'exercice de son emploi. Cependant, cette formation pourrait permettre à un membre du personnel des ressources humaines, qui offre des séances d'information sur le sujet, d'être plus compétent à ce titre.*

Il revient aux employeurs de justifier que l'activité de formation est conforme à l'objet de la loi sur les compétences. Le cas échéant et si un doute persiste quant à l'admissibilité de l'activité de formation ou d'une dépense de formation

<sup>38</sup>Guide du relevé 1 (RL-1.G) :

[http://www.revenuquebec.ca/documents/fr/formulaires/rl/rl-1.g\(2014-10\).pdf](http://www.revenuquebec.ca/documents/fr/formulaires/rl/rl-1.g(2014-10).pdf)

Guide de l'employeur (TP-1015.G) :

[http://www.revenuquebec.ca/documents/fr/formulaires/tp/tp-1015.g\(2015-01\).pdf](http://www.revenuquebec.ca/documents/fr/formulaires/tp/tp-1015.g(2015-01).pdf)

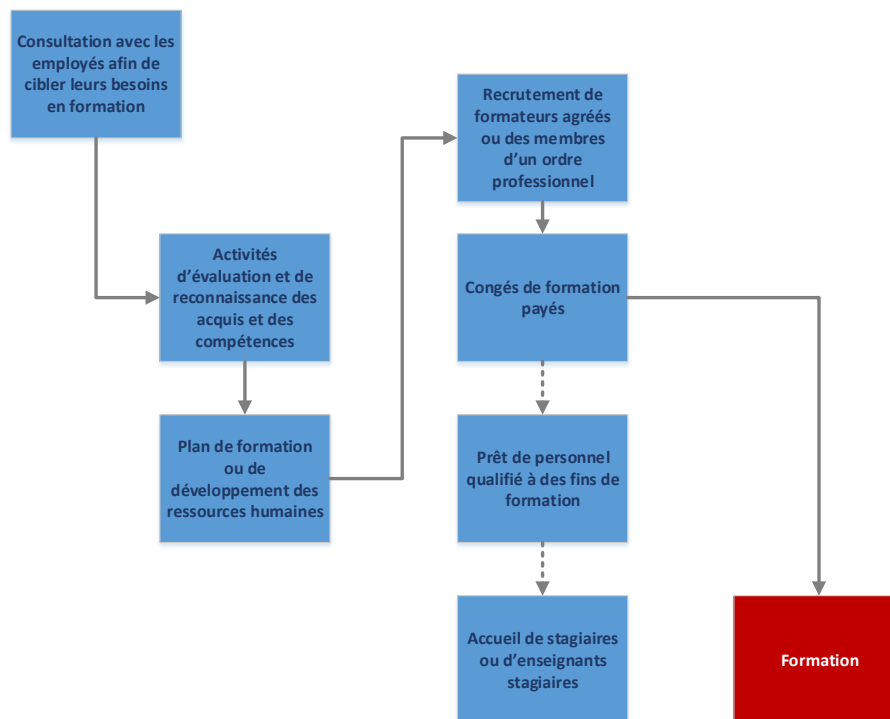


rattachée à une activité planifiée, la Commission des partenaires du marché du travail donne un avis sur l'admissibilité de l'activité.

En somme, l'entreprise décide quel type d'activité de formation elle souhaite offrir à son personnel pour développer ses compétences ou sa qualification. Dans une deuxième étape, elle décide des moyens pour réaliser l'activité, en se référant à la loi sur les compétences et en respectant les conditions y afférentes. En fin de parcours, l'entreprise comptabilise les dépenses de formation qui s'y rattachent, les déclare à Revenu Québec et conserve les pièces justificatives à cet égard.

### Mesures de formation pour la main d'œuvre

De nombreuses possibilités d'investissement dans la formation s'offrent aux entreprises. Plusieurs activités de formation et des ressources d'aide sont proposées en tant que mesures de formation de cette main d'œuvre et de soutien au développement des compétences. Le schéma ci-dessous décline les diverses étapes du processus que supervisent plusieurs intervenants (les employeurs, le ministère du Travail, les syndicats, Emploi Québec et les bureaux de conseil agréés à des fins de formation). Le processus de validation des acquis expérientiels est intégré dans la formation continue comme une composante de développement et de reconnaissance des compétences puisqu'il peut déboucher sur une attestation ou certificat professionnel ou à inscrire le concerné dans un cheminement de formation continue et de perfectionnement. En cours du processus, les entreprises peuvent également prêter leur expertise à des fins de formation initiale sur convention avec les établissements d'enseignement ou accueillir également sous convention des stagiaires pour des périodes prédéterminées dans les programmes à des fins d'immersion dans le métier ou d'intégration de compétences en fin du parcours de formation des stagiaires:



Les entreprises sont également bien informées sur le processus grâce aux plateformes fiables d'Emploi-Québec ou de la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT). Ces plateformes instruisent (outils, guides et

manuels) sur les programmes d'apprentissage, les programmes de subvention des fonds de développement et de reconnaissance des compétences de la main d'œuvre, des programmes incitatifs pour l'accueil de stagiaires en formation professionnelle et technique, le soutien en gestion des ressources humaines, les formateurs agréés et la formation elle-même. Les employeurs qui structurent leurs activités de développement des compétences en concertation avec leur personnel peuvent obtenir un certificat de qualité des initiatives de formation et être ainsi exemptés des obligations de la Loi pendant trois ans.

Le Fonds de développement et de reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre permet de subventionner sur une base annuelle des projets liés au développement des compétences. Il est constitué des montants versés par les employeurs assujettis à la Loi qui n'ont pas investi l'équivalent de 1 % de leur masse salariale dans la formation de leur personnel.

Chaque entreprise est libre de choisir de quelle manière elle investit dans la formation de la main-d'œuvre. Cependant, pour qu'une activité de formation soit jugée admissible par la Loi<sup>39</sup>, elle doit nécessairement contribuer à améliorer la qualification et les compétences du personnel de l'entreprise et respecter toutes les conditions prévues.

Lorsque le total des dépenses de formation admissibles d'un employeur applicable à une année est supérieur à l'ensemble du montant de sa participation minimale fixée pour la même année et, le cas échéant, de la partie de ces dépenses qui est prise en considération aux fins de déterminer un montant qui est réputé payé au ministre du Revenu, l'excédent est reporté sur l'année suivante; il devient dès lors une dépense de formation admissible pour cette dernière année.

Lorsque, au cours d'une année, les affaires d'un employeur sont transférées à un autre employeur à la suite d'une liquidation, l'excédent du premier employeur est réputé une dépense de formation admissible du second pour l'année (voir texte de Loi).

Une entreprise peut être exemptée de certaines obligations prescrites par la Loi, si l'entreprise s'est démarquée par son engagement dans une culture de formation continue, elle peut demander un certificat de qualité des initiatives de formation à la Commission des partenaires du marché du travail. Ce certificat permet à l'entreprise d'être exemptée de certaines exigences fiscales et administratives.

---

<sup>39</sup>Pour savoir si une dépense en formation est admissible, un **Guide** (PDF, 258 ko) ou une concertation avec les centres locaux d'emploi(CLE) de la région sont conseillés.

### Les règlements correspondants à la Loi sur les compétences et qualifications

<i>La Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre (RLRQ, chapitre D-8.3)</i>	Est entrée en vigueur le 8 juin 2007 et remplace la Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre, de 1995. La dernière version est entrée en vigueur le 10 novembre 2016.
<i>Le Règlement sur l'agrément des organismes formateurs, des formateurs et des services de formation (RLRQ, chapitre D-8.3, r. 1)</i>	Est entré en vigueur le 10 juillet 1997. Sa version révisée est entrée en vigueur le 1er janvier 2008.
<i>Le Règlement sur la déontologie des formateurs et des organismes formateurs (RLRQ, chapitre D-8.3, r. 2)</i>	Est entré en vigueur le 23 novembre 2000.
<i>Règlement sur l'agrément des organismes formateurs, des formateurs et des services de formation (RLRQ, chapitre D-8.3, r. 1)</i>	Est entré en vigueur depuis 1997 et est révisé en janvier 2008. Il établit les conditions et les obligations à respecter pour les demandeurs qui désirent être agréés par le ministre.
<i>Le Règlement sur les dépenses de formation admissibles (RLRQ, chapitre D-8.3, r. 3)</i>	Est entré en vigueur le 1er janvier 1996. Sa version révisée est entrée en vigueur le 1er janvier 2008.
<i>Le Règlement sur la détermination de la masse salariale (RLRQ, chapitre D-8.3, r. 4)</i>	Est entré en vigueur le 18 mai 2016 et a remplacé le règlement du même nom adopté en 1995.
<i>Le Règlement sur l'exemption applicable aux titulaires d'un certificat de qualité des initiatives de formation (RLRQ, chapitre D-8.3, r. 5)</i>	Est entré en vigueur le 1er janvier 2008 et a remplacé le Règlement sur les exemptions de l'application de la section II du chapitre II de la Loi favorisant le développement de la main-d'œuvre, de 1999.
<i>Le Règlement sur les frais exigibles en vertu de l'article 5 de la Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre (RLRQ, chapitre D-8.3, r. 6)</i>	Est entré en vigueur le 28 mars 1996. Sa version révisée est entrée en vigueur le 1er avril 2010.
<i>Le Règlement sur les mutuelles de formation (RLRQ, chapitre D-8.3, r. 7)</i>	Est entré en vigueur le 1er janvier 2008 et a remplacé le Règlement sur les organismes collecteurs, de 1997. Sa version révisée est entrée en vigueur le 1er janvier 2008.
<i>Le Règlement sur les placements du Fonds de développement et de reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre (RLRQ, chapitre D-8.3, r. 7.1)</i>	Est entré en vigueur le 20 mai 2010 et a remplacé le Règlement sur les placements du Fonds national de formation de la main-d'œuvre, de 1997.
<i>Autres lois modifiées</i>	
<i>La loi sur les compétences est issue du projet de loi no 5 sanctionné le 8 juin 2007 et intitulé « Loi modifiant la Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre et d'autres dispositions législatives ». En concordance avec la Loi sur les compétences, les textes de loi suivants ont été modifiés :</i>	
Loi sur l'administration financière (RLRQ, chapitre A-6.001).	
Loi sur l'administration fiscale (RLRQ, chapitre A-6.002) qui est entrée en vigueur le 1er avril 2011 et remplace la Loi sur le ministère du Revenu.	
Loi sur le bâtiment (RLRQ, chapitre B-1.1).	
Loi sur le Centre de services partagés du Québec (RLRQ, chapitre C-8.1.1).	
Loi sur les décrets de convention collective (RLRQ, chapitre D-2).	
Loi sur la fonction publique (RLRQ, chapitre F-3.1.1).	
Loi sur la formation et la qualification professionnelles de la main-d'œuvre (RLRQ, chapitre F-5).	
Loi sur les impôts (RLRQ, chapitre I-3).	
Loi sur le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale et sur la Commission des partenaires du marché du travail (RLRQ, chapitre M-15.001).	
Loi sur les normes du travail (RLRQ, chapitre N-1.1).	
Loi sur la police (RLRQ, chapitre P-13.1).	
Loi sur les relations du travail, la formation professionnelle et la gestion de la main-d'œuvre dans l'industrie de la construction (RLRQ, chapitre R-20).	

### Les ordres professionnels et la formation continue

Au Québec, on recense 46 ordres professionnels qui réglementent l'ensemble des professions et plus de 378 000 membres dans ces ordres. Ces ordres sont constitués conformément au Code des professions qui est la loi-cadre du système professionnel. Ils doivent répondre aux exigences de cette loi-cadre. Même si l'administration des ordres est autonome, c'est l'État qui leur a confié le mandat de réglementer et de surveiller les activités professionnelles qui peuvent comporter des risques pour le public. Ils sont les intervenants de première ligne du système professionnel. La mission principale d'un ordre est de protéger le public, soit toutes les personnes qui utilisent des services professionnels dans les différentes sphères d'activités réglementées. Il ressemble à une association qui protège les intérêts de ses membres.

## Lois et règlements

Les textes des règlements et des projets de règlement concernant le système professionnel sont accessibles au citoyen dans les Publications à la Gazette officielle du Québec : *règlements publiés en vue de leur entrée en vigueur* (textes publiés depuis les six derniers mois) ou projets soumis à la consultation générale. Cette section contient de l'information sur :

- le Code des professions ;
- les lois professionnelles ;
- les règlements.

La réglementation régit l'exercice de 54 professions au Québec. 25 lois professionnelles confèrent aux membres des professions concernées le droit exclusif d'exercer leurs activités. Les règlements viennent compléter la législation professionnelle.

### Concernant la formation continue obligatoire

Plusieurs ordres professionnels imposent une formation continue obligatoire à leurs membres, par le biais d'une réglementation. Cette réglementation est justifiée par l'évolution rapide et constante des connaissances nécessaires pour l'exercice d'une profession. Les activités de formation continue obligatoire ont pour but de permettre aux membres d'acquérir, de maintenir, de mettre à jour, d'améliorer et d'approfondir les connaissances, les habiletés et les attitudes liées à l'exercice de leurs activités professionnelles. Le maintien des compétences et la mise à jour des connaissances contribuent directement au volet prévention de la mission de protection du public confiée aux ordres professionnels dont un des rôles et responsabilités est de contrôler la compétence de ses membres. En date du 1er mai 2012, la moitié des ordres professionnels ont adopté un règlement sur la formation continue obligatoire.

## Exemples de pratiques en FC par Métier ou Ordre professionnel

Loi sur les relations du travail, la formation professionnelle et la gestion de main d'œuvre dans l'industrie de la construction <sup>40</sup>	La loi définit l'institution du «Fonds de formation des salariés de l'industrie de la construction». Ce fonds est affecté exclusivement à la promotion et au financement des activités de perfectionnement des salariés de l'industrie de la construction. Le Fonds de formation des salariés de l'industrie de la construction est constitué des cotisations versées par les employeurs, déterminées par règlement de la Commission, des intérêts produits par les sommes d'argent le constituant et de l'accroissement de son actif. Toute insuffisance de l'actif est comblée par un emprunt de la Commission. Cet emprunt doit être remboursé sur le Fonds. Le Fonds de formation des salariés de l'industrie de la construction est administré par la Commission de la Construction du Québec.
Règlement sur la formation continue obligatoire des ingénieurs <sup>41</sup>	Le règlement est justifié par l'évolution rapide et constante des compétences requises pour l'exercice des activités professionnelles des ingénieurs ainsi que par l'ampleur des changements qui en découlent. Il permet à l'Ordre des ingénieurs du Québec de déterminer le cadre des obligations de formation continue auxquelles les ingénieurs ou une classe d'entre eux doivent se conformer afin qu'ils puissent : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maintenir, mettre à jour, améliorer et approfondir les compétences liées à l'exercice de leurs activités professionnelles ;</li> <li>• Comblent les lacunes constatées par l'Ordre.</li> </ul> Les membres de l'Ordre des ingénieurs du Québec doivent cumuler au moins 30 heures de formation continue, au cours d'une période de référence de 2 ans. Le Conseil d'administration peut imposer aux membres ou à certains d'entre eux une formation particulière en raison notamment d'une réforme législative ou réglementaire, d'un changement normatif majeur ou de lacunes majeures documentées affectant l'exercice des activités professionnelles de l'ingénieur. À cette fin, le Conseil d'administration de l'ordre : 1° fixe la durée de la formation et le délai imparti pour la suivre ; 2° identifie les formateurs, les organismes ou les établissements d'enseignement autorisés à offrir la formation.
<p><u>Lois similaires pour :</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <u>Les avocats selon la Loi sur le Barreau</u> : B-1, r. 12 Règlement sur la formation continue obligatoire des avocats, Loi sur le Barreau<sup>42</sup></li> <li>2. <u>Les notaires selon la loi sur le notariat</u> : N-3, r. 9 Règlement sur la formation continue obligatoire des notaires, Loi sur le notariat<sup>43</sup></li> </ol>	

Les activités de formation (voir la Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre, Dispositions générales)

<sup>40</sup>Gouvernement du Québec. 1 mars 2017. Disponible : <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/ShowDoc/cs/F-5>

<sup>41</sup>Gouvernement du Québec. 1 avril 2017. Disponible : <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/pdf/cr/l-9,%20R.%209.pdf>

<sup>42</sup>Gouvernement du Québec. 1 avril 2017. Disponible : <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/pdf/cr/B-1,%20R.%2012.pdf>

<sup>43</sup>Gouvernement du Québec. 1 avril 2017. Disponible : <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/pdf/cr/N-3,%20R.%209.pdf>

Les activités de formation concernent :

- la formation dispensée par un établissement d'enseignement reconnu ;
- la formation qui est dispensée par un organisme formateur, y compris un organisme sans but lucratif, un service de formation ou un formateur agréés par le ministre de l'Emploi et de la Solidarité sociale et qui fait l'objet de l'agrément, le cas échéant ;
- la formation organisée par un ordre professionnel régi par le Code des professions ;
- la formation dispensée dans le cadre d'un plan de formation de l'entreprise, du ministère ou de l'organisme public, établi après consultation d'un comité créé au sein de l'entreprise, du ministère ou de l'organisme, dont la composition obéit aux règles déterminées par règlement de la Commission, le cas échéant;
- l'élaboration du plan de formation, de même que l'évaluation des besoins de formation du personnel.

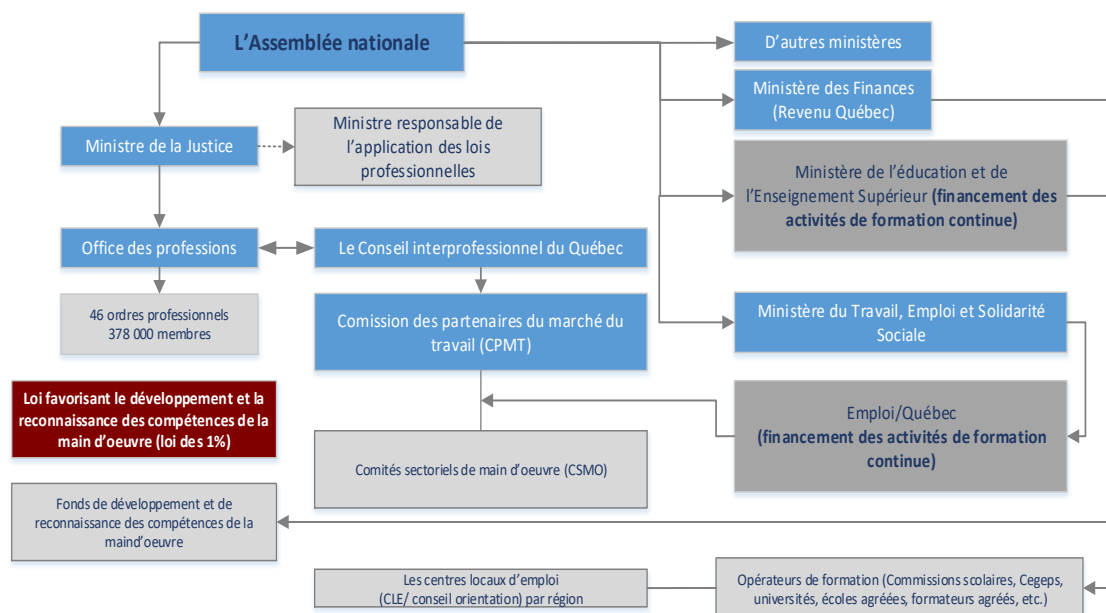
Sont des établissements d'enseignement reconnus pour leur prestation en formation continue :

- les écoles, centres de formation professionnelle et centres d'éducation des adultes des commissions scolaires et ceux du Comité de gestion de la taxe scolaire ;
- les collèges d'enseignement général et professionnel;
- les établissements régis par la Loi sur l'enseignement privé, à l'égard des services éducatifs qui font l'objet d'un permis délivré en vertu de cette loi;
- les établissements d'enseignement de niveau universitaire, ainsi que les organismes à qui le pouvoir de décerner des grades, diplômes, certificats ou autres attestations d'études universitaires est conféré par une loi du Parlement à l'égard des programmes d'enseignement universitaire qu'ils dispensent;
- le Conservatoire de musique et d'art dramatique du Québec;
- l'Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec et les autres établissements tenus en vertu de la loi par un ministère ou un organisme mandataire de l'État;
- les établissements dont le régime d'enseignement est l'objet d'une entente internationale au sens de la Loi sur le ministère des Relations internationales;
- les autres établissements mentionnés sur les listes établies par le ministre de l'Éducation, du Loisir et du Sport ou le ministre de l'Enseignement supérieur, de la Recherche, de la Science et de la Technologie.

### Structure du système et Gouvernance

L'Assemblée nationale confie au ministre de la Justice les fonctions de ministre responsable de l'application des lois professionnelles. L'Office des professions du Québec relève de l'autorité du ministre. En parallèle à l'Office, œuvre le Conseil interprofessionnel du Québec. L'Office chapeaute les ordres professionnels. Chaque ordre compte un conseil d'administration duquel relève un comité exécutif. S'y ajoutent un bureau du syndicat, un comité de révision, un conseil de discipline, un comité d'inspection professionnelle, un comité de formation, un comité de conciliation et d'arbitrage de comptes et divers autres comités. Les membres de l'assemblée générale de chacun des ordres se réunissent pour discuter de points d'intérêt.

D'autres structures interviennent en gestion et administration de la formation continue au niveau de l'identification des besoins, du financement, de la gestion des dépenses, de l'opérationnalisation des programmes et plans de formation. Le schéma ci-dessous en donne un aperçu.



La Commission des partenaires du marché du travail (CPMT) (voir [www.cpmt.gouv.qc.ca](http://www.cpmt.gouv.qc.ca))

La Commission des partenaires du marché du travail (la Commission) joue un rôle de premier plan dans le développement des compétences de la main-d'œuvre. Sa structure, rassemble des entrepreneurs de la société québécoise de tous les secteurs. Ainsi, elle réunit des représentants des employeurs, de la main-d'œuvre, du milieu de l'enseignement, des organismes communautaires et de certains ministères à vocation économique et sociale. La Commission participe à l'élaboration des politiques et des mesures gouvernementales dans les domaines de la main-d'œuvre et de l'emploi.

À ce titre, elle définit les besoins en matière de développement de la main-d'œuvre en fonction de la réalité du marché du travail. Elle conseille le ou la ministre sur les orientations générales de la politique du marché du travail, sur les objectifs à fixer et les stratégies à adopter pour soutenir la main-d'œuvre et pour favoriser l'efficacité du marché du travail. Finalement, elle participe à la gestion des mesures et des services d'emploi offerts par Emploi-Québec et à l'élaboration de ses orientations.

### La veille sur le marché du travail

La Commission a un rôle de veille du marché du travail dont la fonction est d'analyser la conjoncture et les grandes tendances du marché du travail afin de définir des stratégies et des objectifs en matière de main-d'œuvre et d'emploi.

### La loi sur les compétences

La Commission assure l'application de la Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre, aussi appelée « loi sur les compétences ». Celle-ci a pour objectif de hausser la qualification et les compétences des travailleuses et travailleurs afin de favoriser leur adaptation au marché du travail et leur insertion professionnelle. La loi s'applique aux entreprises qui ont une masse salariale annuelle de **plus de deux millions de dollars** (voir décision 2016 <http://www.revenuquebec.ca/fr/entreprises/ras/calculer-ras/fdrcmo/default.aspx>). En effet, en vertu de cette loi, les employeurs doivent investir l'équivalent d'au moins 1 % de leur masse salariale dans des activités visant la formation de leur personnel.

### Le Fonds de développement et de reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre

Le montant qui n'a pas été investi par les entreprises est versé au Fonds de développement et de reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre, ce qui permet de financer des projets de formation à l'intention des travailleuses et des travailleurs.

La Commission des partenaires du marché du travail réunit 25 membres nommés par le gouvernement pour un mandat de trois ans. Ils représentent les employeurs, la main-d'œuvre, le milieu de l'enseignement, les organismes communautaires ainsi que certains ministères à vocation économique et sociale.

#### **Membres d'office**

- La présidente ou le président de la Commission
- Le ou la sous-ministre du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale
- Le ou la sous-ministre associé d'Emploi-Québec

#### **Employeurs**

- Conseil du patronat du Québec
- Fédération canadienne de l'entreprise indépendante
- Fédération des chambres de commerce du Québec
- Manufacturiers et exportateurs du Québec
- Regroupement des jeunes chambres de commerce du Québec

#### **Main-d'œuvre**

- Centrale des syndicats démocratiques
- Centrale des syndicats du Québec
- Confédération des syndicats nationaux
- Fédération des travailleuses et travailleurs du Québec
- Syndicat des travailleurs et travailleuses unis de l'alimentation et du commerce (TUAC Québec)
- Union des producteurs agricoles

#### **Organismes communautaires**

- Coalition des organismes communautaires pour le développement de la main-d'œuvre
- Regroupement québécois des organismes pour le développement de l'employabilité
- Réseau des carrefours jeunesse-emploi du Québec (membre représentant les jeunes)

#### **Milieu de l'enseignement secondaire et collégial**

- Fédération des cégeps
- Fédération des commissions scolaires du Québec

#### **Ministères**

- Ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire
- Ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation
- Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur
- Ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion

#### **Membre invité**

- Bureau de coopération interuniversitaire

Le marché du travail requiert des interventions particulières selon les régions, les secteurs économiques et les clientèles. Pour accomplir ses actions, la Commission peut compter sur un réseau formé de différents partenaires.

1. Partenaires sur le plan régional/ Dix-sept conseils régionaux des partenaires du marché du travail (CRPMT),
2. Partenaires sur le plan sectoriel/ Vingt-neuf comités sectoriels de main-d'œuvre(CSMO)
3. Partenaires au service de clientèles particulières/ Cinq comités consultatifs
4. Partenaire au service de la clientèle de la région métropolitaine de Montréal

### Les dossiers de la Commission

- L'adéquation formation-emploi
- Le Cadre de développement et de reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre

La Commission peut à travers nombre de Règlements :

- définir les dépenses de formation admissibles ;
- établir des règles pour le calcul et la justification des dépenses de formation admissibles applicables à une année ;
- exempter des employeurs ou des entreprises de l'application d'une partie des conditions exigibles dans la Loi, notamment celles relatives à la délivrance d'un certificat, et déterminer s'il y a lieu les inspections et vérifications y afférentes, les droits exigibles, les conditions dans lesquelles l'exemption peut être renouvelée, suspendue ou révoquée de même que les sanctions administratives applicables en cas de manquement aux conditions d'exemption par un employeur ou une entreprise exemptés;
- déterminer des normes d'éthique et de déontologie applicables aux titulaires d'un agrément ou d'une reconnaissance.

Le contenu des règlements peut varier selon la catégorie d'employeurs, d'entreprises ou de dépenses.

Le ministre peut, en tout temps, proposer à la Commission les modifications qu'il juge nécessaires d'apporter aux règlements afin notamment de favoriser la conformité des activités de formation qu'ils régissent avec l'objet de la présente loi.

Les règlements de la Commission sont soumis à l'approbation du gouvernement, qui peut les approuver avec ou sans modification. Avant de recommander l'approbation d'un règlement, le ministre de l'Emploi et de la Solidarité sociale prend l'avis du ministre du Revenu qu'il joint à sa recommandation.

Le refus, la suspension ou la révocation d'un agrément, d'une reconnaissance ou d'une exemption ou l'application d'une sanction administrative en cas de manquement aux conditions d'exemption par un employeur ou une entreprise exemptés peut, dans les 30 jours qui suivent la notification de la décision, faire l'objet d'un recours devant le Tribunal administratif du Québec.

Dans le rapport annuel qu'il doit produire en vertu de l'article 15 de la Loi sur le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale et sur la Commission des partenaires du marché du travail ([chapitre M-15.001](#)), le ministre fait état de la participation des employeurs au développement des compétences de la main-d'œuvre pour l'année précédente.

Pour l'application du cadre de développement et de reconnaissance des compétences de la main d'œuvre, la CPMT peut établir des stratégies de développement des compétences en milieu de travail, qui sont proposées aux



employeurs comme modes de formation applicables à une ou plusieurs normes professionnelles et qui visent à permettre à des travailleurs d'atteindre la maîtrise d'un métier visé par une norme professionnelle.

Un comité sectoriel de main-d'œuvre ou un employeur peuvent participer à leur élaboration, dans la mesure convenue avec la Commission.

Le ministre délivre, sur demande, un certificat de qualification professionnelle à toute personne qui remplit l'une des conditions suivantes à l'égard d'un métier visé par une norme professionnelle :

- elle s'est conformée, dans le cadre d'une stratégie de développement des compétences en milieu de travail établie en application du cadre, aux conditions de reconnaissance des compétences déterminées pour cette stratégie ;
- elle exerce ou a exercé un tel métier et une organisation ou un comité sectoriel reconnu à cette fin par la Commission pour ce métier confirme qu'elle s'est conformée aux conditions de reconnaissance des compétences déterminées par l'organisme ou le comité pour démontrer qu'une personne maîtrise l'ensemble des compétences composant une norme professionnelle;
- elle est titulaire d'un certificat de qualification professionnelle délivré hors Québec conformément au Programme des normes interprovinciales « Sceau rouge » élaboré par le Conseil canadien des directeurs de l'apprentissage ou reconnu en application d'une entente intergouvernementale, à laquelle le gouvernement du Québec est partie, en matière de mobilité de la main-d'œuvre ou de reconnaissance des qualifications, compétences ou expériences de travail.

Le ministre délivre, sur demande, une attestation de compétence à toute personne qui démontre qu'elle maîtrise une ou plusieurs compétences composant une norme professionnelle.

Si une organisation ou un comité sectoriel reconnus exigent des droits d'une personne qui souhaite faire reconnaître qu'elle maîtrise l'ensemble ou certaines des compétences composant une norme professionnelle, ces droits doivent respecter les limites convenues avec la Commission, lesquelles sont portées à l'attention du ministre. La Commission doit par la suite tous les trois ans, faire au ministre un rapport.

### Les comités sectoriels de main d'œuvre (CSMO)

La Commission peut reconnaître tout comité sectoriel de main-d'œuvre constitué en personne morale et ayant notamment pour objet d'identifier les besoins en développement de la main-d'œuvre d'un secteur d'activités économiques et de soutenir l'amélioration des compétences de la main-d'œuvre dans ce secteur. Un comité sectoriel ainsi reconnu exerce son mandat dans le cadre de la politique d'intervention sectorielle de la Loi sur le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale et sur la Commission des partenaires du marché du travail. Il peut également agir à titre de mutuelle de formation s'il est reconnu à ce titre. Un seul comité sectoriel de main-d'œuvre peut être reconnu pour un secteur d'activités économiques.

Afin de soutenir l'amélioration des compétences de la main-d'œuvre dans son secteur d'activités économiques, un comité sectoriel reconnu peut notamment participer à la mise en œuvre du cadre de développement et de reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre en concertation avec les principaux partenaires du secteur, élaborer et mettre en œuvre des stratégies ou plans d'action visant à répondre aux besoins particuliers des entreprises et de la main-d'œuvre de ce secteur.

### Le Fond de développement et de reconnaissance des compétences de la main d'œuvre

Le Fonds est affecté au financement de toute initiative répondant aux orientations prioritaires et aux critères d'intervention en vue de favoriser la réalisation de l'objet de la Loi. Une telle initiative peut notamment viser la promotion et le soutien financier ou technique de l'acquisition et du développement des compétences par la main d'œuvre actuelle et future ainsi que la connaissance des besoins de compétences du marché du travail.

Le ministre de l'Emploi et de la Solidarité sociale est chargé de l'application de la Loi, à l'exception de la section qui relève du ministre du Revenu. Le ministre doit, au plus tard le 22 juin 2013, et par la suite tous les cinq ans, faire au gouvernement un rapport sur la mise en œuvre de la loi et sur l'opportunité de la maintenir en vigueur ou de la modifier. Ce rapport est déposé dans les 15 jours suivants à l'Assemblée nationale ou, si elle ne siège pas, dans les 15 jours de la reprise de ses travaux. La commission compétente de l'Assemblée nationale examine ce rapport.

Le ministre peut placer toute somme versée au Fonds suivant ce que la Commission détermine par règlement. Un tel règlement est soumis à l'approbation du gouvernement. Le ministre peut, à titre d'administrateur du Fonds, emprunter auprès du ministre des Finances des sommes prises sur le Fonds de financement institué en vertu de la Loi sur le ministère des Finances. Le ministre des Finances peut avancer au Fonds, avec l'autorisation du gouvernement et aux conditions que celui-ci détermine, des sommes prélevées sur le fonds consolidé du revenu. Dans les états financiers, les dépenses relatives à l'administration de la loi doivent être indiquées séparément. Le rapport doit énoncer le nom des bénéficiaires de subventions et les montants attribués à chacun. Le ministre dépose le rapport d'activités et les états financiers à l'Assemblée nationale dans les 15 jours de leur réception ou, si elle ne siège pas, dans les 15 jours de la reprise de ses travaux. La commission compétente de l'Assemblée nationale examine tous les ans les états financiers et le rapport. Les livres et comptes du Fonds sont vérifiés chaque année par le vérificateur général et, en outre, chaque fois que le décrète le gouvernement. Le rapport du vérificateur doit accompagner le rapport d'activités et les états financiers du Fonds. Ces informations sont accessibles pour le grand public dans le cadre de la transparence et visibilités des dépenses du contribuable.

**Emploi Québec (voir site d'Emploi Québec <http://www.emploiquebec.gouv.qc.ca/regions/montreal/offre-de-formation/>)**

Emploi-Québec est une agence (unité autonome) au sein du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MESS). Elle participe à l'amélioration du fonctionnement du marché du travail de même qu'à un meilleur équilibre entre l'offre et la demande de main-d'œuvre. L'agence offre ses services en visant l'insertion sociale et professionnelle, le maintien, la stabilisation et la création d'emplois. Elle favorise l'essor d'une formation continue de la main-d'œuvre qui soit qualifiante et transférable.

La mission d'Emploi-Québec est de contribuer à développer l'emploi et la main-d'œuvre ainsi qu'à lutter contre le chômage, l'exclusion sociale et la pauvreté, dans une perspective de développement économique et social. Emploi-Québec contribue donc à améliorer le fonctionnement du marché du travail, à maintenir l'équilibre entre l'offre et la demande de main-d'œuvre ainsi que la pleine utilisation des ressources humaines au Québec.

Les services universels d'Emploi-Québec sont accessibles à l'ensemble de la population, tout particulièrement ses services d'information sur le marché du travail (IMT) et de Placement en ligne. Des services d'emploi spécialisés sont offerts aux entreprises, notamment pour les appuyer dans la gestion de leurs ressources humaines et dans le développement et la reconnaissance des compétences de leur main-d'œuvre.

D'autres services sont aussi disponibles pour les personnes qui ont besoin d'entreprendre une démarche pour obtenir un emploi ou s'y maintenir (CLE – Voir fiche des CLE pour plus de renseignements). Ces centres répondent aux besoins des personnes et des entreprises partout au Québec.

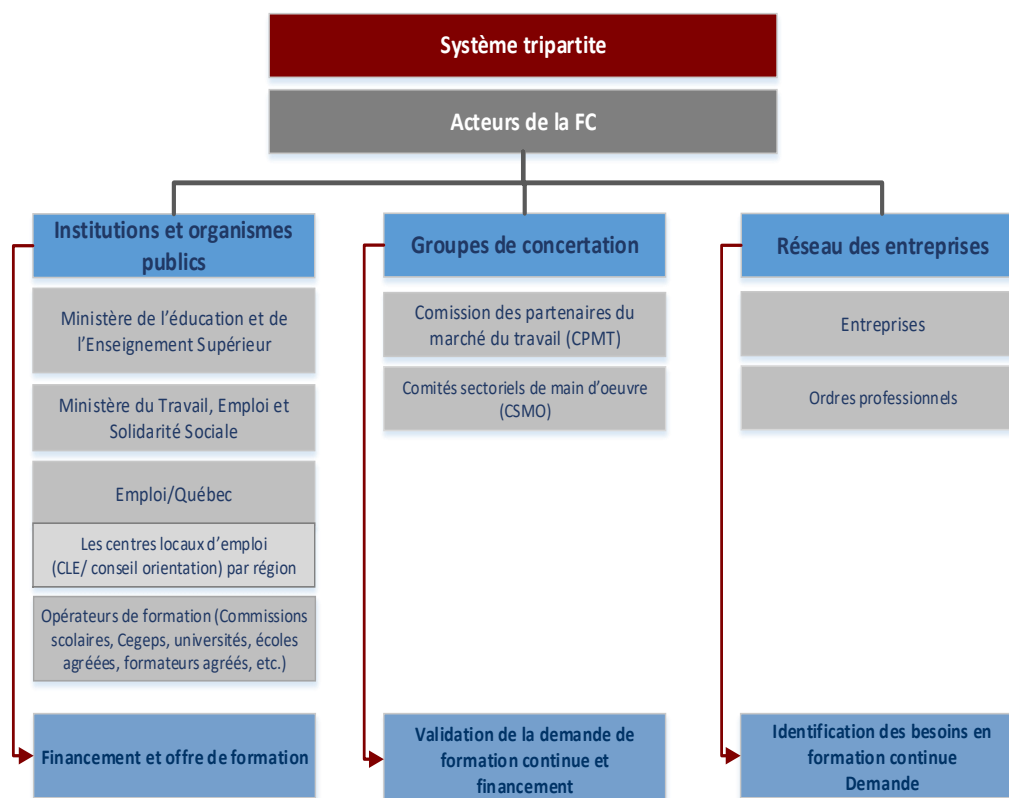
Pour assurer ses missions, Emploi-Québec reçoit ses budgets du Ministère du Travail, Emploi et Solidarité sociale et du Fonds dédié au développement et de reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre.

Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement Supérieur (voir site du Ministère <http://www.education.gouv.qc.ca/enseignants/formation-des-enseignants/formation-continue/>)

Le Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement Supérieur intervient sur un créneau important en formation continue. Celle-ci désigne l'ensemble des actions et des activités dans lesquelles les enseignantes et les enseignants en exercice s'engagent de façon individuelle et collective afin d'enrichir leur pratique professionnelle. La formation continue repose sur une variété de moyens, soit la formation par les collègues, la formation à l'université, la recherche-action, les colloques et les congrès, les stages en entreprise et le partage d'expériences pédagogiques.

Tous ces moyens sont nécessaires afin de répondre à de nouveaux défis comme l'avancement des connaissances, l'évolution des effectifs scolaires et du marché du travail et les changements qui ont cours dans le système d'éducation. Le principe est que tous les enseignantes et les enseignants devront acquérir et développer des compétences tout au long de leur carrière.

Le Ministère a le mandat de définir les orientations liées à la formation continue et de gérer différents budgets de formation pour le personnel enseignant et les gestionnaires scolaires. Il soumet ses besoins en formation continue aux institutions désignées comme opérateurs de formation agréés (université, cegep et commissions scolaires et autres).



#### En résumé

- Il existe une *Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre (depuis 2007)* qui exige de toute entreprise dont la masse salariale excède 2 million de \$ (1 mission jusqu'à 2016) à l'égard d'une année civile qu'elle contribue au

développement des compétences de sa main-d'œuvre en investissant au moins 1 % de sa masse salariale dans des activités de formation ou de reconnaissance des compétences.

- Au Québec annuellement un travailleur sur trois (1/3) suit une formation en rapport avec son emploi
- En cas de non investissement ou d'investissement partiel du 1% de la masse salariale en formation, le montant (écart non consommé ou pas du tout) est reversé au Fonds de développement et de reconnaissance des compétences de la main d'œuvre
- Les activités de validation des acquis font partie de la « formation continue »
- Emploi-Québec, la CPMT et les organismes agréés à des fins de formation continue interviennent dans le processus d'identification des besoins, d'élaboration des plans de formation et d'exécution desdits plans
- Les ordres professionnels peuvent créer leur propre règlement d'organisation de la formation continue s'ils respectent les lignes maitresses de la Loi. Ils choisissent également les moyens et opérateurs pour la réalisation des plans de formation. Il existe des règlements de formation continue obligatoire pour chaque ordre professionnel
- La justification des coûts et dépenses est une obligation pour tous les intervenants à quelque niveau qu'ils soient
- Les orientations de la politique de la Formation de la main d'œuvre de Québec sont discutées en haut lieu politique (l'Assemblée nationale) et c'est au ministre de la Justice que revient le rôle de l'application des lois professionnelles
- L'Office des professions du Québec et le Conseil interprofessionnel du Québec ainsi que les ordres professionnels s'assurent du respect de la Loi et veillent sur la consolidation des métiers
- L'information sur les finances de gestion de la formation continue est accessible pour le public
- Les CSMO et la CPMT (avec supervision des syndicats) mettent à la disposition des salariés les moyens et outils techniques afin d'opérer les évaluations de positionnement pour fins de formation
- 70% du financement est public et 30% est privé
- Gouvernement fédéral (transferts aux provinces, programmes pour publics sensibles et mesures fiscales)
- Provinces (programmes ministériels - Éducation, Emploi, Finances - et mesures fiscales)
- Emploi Québec et le Ministère de l'éducation et de l'enseignement supérieur interviennent pour le financement et le réseau des organismes agréés pour la mise en œuvre des formations
- Ne peuvent opérer ces formations que des organismes ou particuliers (formateurs) agréés pour les services de formation
- La formation continue a des appuis dans les lois déterminant le mandat des commissions scolaires et des collèges. Le mandat des universités dans la formation continue des personnes en emploi n'est cependant pas inscrit dans une loi. Néanmoins, dans les structures mises en place, les établissements universitaires ont rendu explicite leur mandat en matière de perfectionnement des professionnels ainsi qu'en ce qui a trait au développement de leur milieu
- Travailleurs non couverts par le dispositif (travailleurs de petites entreprises, professions libérales, travailleurs agricoles et précaires)

## 9.2 France

En France, la continue peut prendre diverses modalités. Elle peut se faire par autoformation ou en suivant des programmes d'éducation populaire. Elle peut prendre la forme d'une reprise d'études et dans ce cas se fait selon des modalités proches de celles de la formation initiale. La formation professionnelle continue est instaurée en [France](#) depuis la loi du 16 juillet 1971. Elle est dispensée par une multitude d'organismes aux statuts variés, cofinancée par des cotisations patronales, une participation de l'État et des [collectivités locales](#). La formation continue est régie pour le secteur privé en premier lieu mais concerne également les fonctionnaires et les professionnels de santé. En France ce mode de formation est financé en grande partie par les entreprises et représente une dépense approximative annuelle de 30 milliards d'euros. Selon le projet de Loi de finances pour l'année 2015 :

- Plus de 6 millions de personnes du secteur privé ont bénéficié de la formation continue contre 2,5 millions du secteur public
- Les 6 millions du secteur privé marquent 5.7 millions dans des entreprises de 10 salariés + tandis que le reste ce sont des salariés d'entreprises de (-) de 10 salariés
- Les 2,5 millions du secteur public se répartissent entre les demandeurs d'emploi et les bénéficiaires des contrats d'alternance.

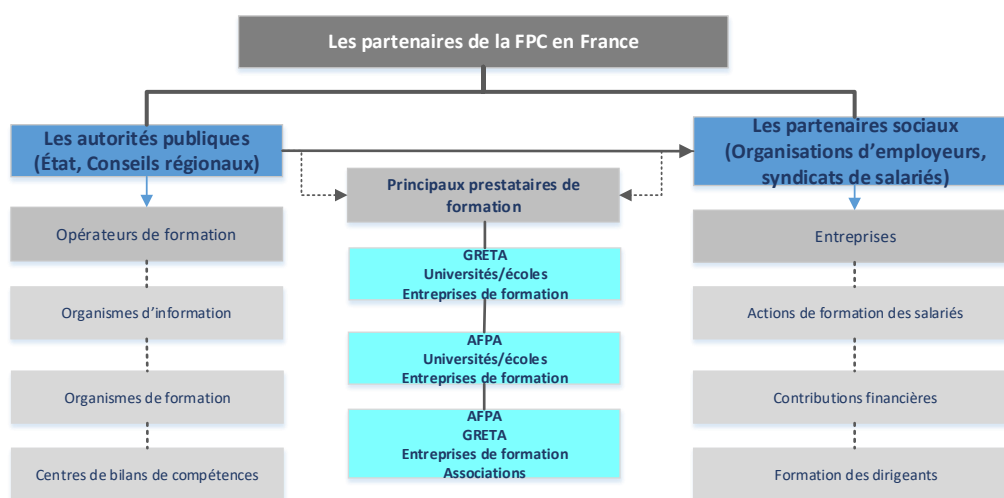
(Source : [www.centre-info.fr](http://www.centre-info.fr) La formation professionnelle continue, 2015)

La formation professionnelle continue s'effectue dans le cadre des négociations collectives et se caractérise principalement par ses diverses voies d'accès dépendamment de la situation individuelle du demandeur. Des dispositifs sont ainsi mis en place pour répondre à ces situations :

- a- Le plan de formation
- b- Le congé individuel de formation

- c- Les contrats et périodes de professionnalisation
- d- Le compte personnel de formation (CPF)
- e- Le conseil en évolution professionnelle (CEP).

En 30 ans, le droit à la formation professionnelle continue s'est développé en combinant plusieurs objectifs : l'insertion professionnelle des jeunes, la promotion sociale et le perfectionnement professionnel des salariés, la formation des demandeurs d'emploi, le développement de la compétitivité des entreprises. L'État, les Régions, les collectivités territoriales et les partenaires sociaux concourent à l'élaboration de la politique de formation professionnelle. Les principaux partenaires de FPC se déclinent selon le schéma ci-dessous :



#### Rapide aperçu historique des dates clé de développement de la FC en France (Cadre réglementaire intégré)

Le décret-loi 1946 (reconduit du 6 mai 1939)	En 1946, le droit à la formation professionnelle figure pour la première fois, tout comme le droit à la sécurité sociale, dans le préambule de la Constitution de la nouvelle République
1949	Création de l'Association pour la formation professionnelle des adultes (AFPA)
Loi Debré sur la promotion sociale, 1959	Permet aux centres de formation de mettre en place des cours du soir (la formation est un effort individuel récompensé par une promotion)
1963	Fonds national pour l'emploi (FNE) qui finance les reconversions dans les secteurs industriels qui entamaient leur restructuration
Loi n 66-892 du 3 décembre 1966	Organise la formation professionnelle en France (l'État doit intervenir dans le domaine de la formation, et lui seul, la formation doit être un service public)
Mouvements de grève de mai 1968 1969	Les Accords de Grenelle prévoient une négociation sur la formation professionnelle
9 juillet 1970	Négociations aboutissant à l'accord national interprofessionnel (ANI) ; premier accord des partenaires sociaux sur la formation professionnelle. Il fonde la légitimité des partenaires sociaux à régir le dispositif de formation continue, il fait entrer la formation professionnelle dans le droit du travail, il exclut le secteur public du dispositif
Loi n 71-575 du 16 juillet 1971 dite loi Delors	Organisation de la formation professionnelle continue dans le cadre de l'éducation permanente Obligation de dépense de formation à la charge des entreprises, pour un taux de 0,80 % de la masse salariale brute pour les entreprises de plus de dix salariés La loi pose le principe d'un financement privé de la formation En plus du secteur public, elle exclut les professions indépendantes
1981	Création du ministère de la formation, désormais intégré au ministère du Travail
Loi n 84-130 du 24 février 1984	Réforme de la formation professionnelle continue et modification corrélative du code du travail Élargissement du droit au congé individuel de formation
1989	Mise en place du crédit formation
Loi du 4 juillet 1990	Loi portant sur le contrôle et la qualité de la formation adoptée

	Loi créant un droit à la qualification des organismes de formation à travers l'Office professionnel de qualification des organismes de formation continue (OPQFC), association qui délivre des labels de qualité pour une durée de 2 à 5 ans
Loi n° 91-1405 du 31 décembre 1991	Loi relative à la formation professionnelle et à l'emploi qui incorpore au code du travail le droit à la formation des titulaires de contrat à durée déterminée Elle généralise l'obligation de financement de la formation, l'étendant aux entreprises de moins de 10 salariés et aux professions libérales
17 juillet 1992	Les grands principes de l'apprentissage
Loi quinquennale du 20 décembre 1993	Loi qui réforme le financement de la formation professionnelle Les fonds d'assurance formation deviennent organismes paritaires collecteurs agréés (OPCA) Facilite aussi le congé d'enseignement et de recherche Instaure le principe de capital temps formation permettant au salarié de suivre pendant son temps de travail des actions de formation comprises dans le plan de formation de l'entreprise
Loi du 2 du 19 janvier 2000	Consacre le principe jurisprudentiel de l'obligation pour l'employeur d'adapter les salariés à l'évolution de leurs emplois. Deux mesures retenues : 1- la rémunération du salarié ne doit pas être modifiée 2- le refus du salarié de participer à ces actions de formation ne constitue pas une cause réelle et sérieuse de licenciement ( <i>à fortiori</i> pas une faute)
20 septembre 2003	Loi relative à la formation tout au long de la vie (+divers décrets d'application) La loi de 2004 instaure un droit à la formation professionnelle tout au long de la vie
Loi 2007-148 du 2 février 2007	Responsabilisation accrue du salarié, qui dans le cadre du droit individuel à la formation (DIF) devient véritablement acteur de sa formation, disposant de 20 heures par an de formation cumulables d'une année à l'autre
Loi n° 2009-1437 du 24 novembre 2009	Loi sur l'orientation et à la formation professionnelle tout au long de la vie Élargit les missions des organismes paritaires collecteurs agréés (OPCA)
Loi n° 2014-288 du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle à l'emploi et à la démocratie sociale	La loi institue un compte personnel de formation qui remplace le DIF à compter du 1 <sup>er</sup> janvier 2015. Ce compte suivra chaque personne tout au long de sa vie professionnelle, même en cas de chômage Compte crédité chaque année, à hauteur de 150 heures maximum sur 8 ans (contre 120 heures maximum pour 6 ans pour le DIF) Tout salarié bénéficie en interne d'un entretien professionnel tous les 2 ans et d'un bilan professionnel tous les 6 ans

### Dispositifs de formation dans l'entreprise et la fonction publique

Les dispositifs existants peuvent se regrouper en trois catégories :

- ceux à l'initiative de l'employeur, prévus par l'organisation
- ceux émanant de la volonté du salarié et ceux formés après accord entre salarié et employeurs.

Ces différents types de FPC déterminent la carte des formations au sein de l'entreprise ou du service. Certains dispositifs ont été adaptés à la fonction publique, d'autres sont propres au secteur privé.

Les objectifs de la FPC <sup>44</sup>	Actions de formations
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Favoriser l'insertion professionnelle pour les travailleurs</li> <li>• Permettre leur maintien dans l'emploi</li> <li>• Favoriser le développement de leurs compétences</li> <li>• Faciliter l'accès aux différents niveaux de la qualification professionnelle</li> <li>• Permettre le retour à l'emploi des personnes qui ont interrompu leur activité professionnelle pour s'occuper de leurs enfants ou de leur conjoint ou ascendants en situation de dépendance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Préformation et préparation à la vie professionnelle</li> <li>• Action d'adaptation et de développement des compétences</li> <li>• Action de promotion de qualification plus élevée</li> <li>• Action de prévention</li> <li>• Action de conversion</li> <li>• Action d'acquisition ou de perfectionnement des connaissances</li> <li>• Action de bilan de compétences</li> <li>• Action de validation des acquis de l'expérience (VAE)</li> <li>• Action de lutte contre l'illettrisme</li> <li>• Action d'aide aux créateurs d'entreprises</li> </ul>

<sup>44</sup> Selon la Loi n° 2004-391 du 4 mai 2004 relative à la formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social

### Formation à l'initiative de l'employeur et plan de formation

La formation mise en œuvre à l'initiative de l'employeur, qui rejoint les principes et responsabilités de l'entreprise, se fonde sur trois principes :

- assurer l'adaptation du salarié à son poste de travail ;
- veiller au maintien de sa capacité à occuper un emploi (son employabilité) ;
- s'acquitter de ses devoirs quant à la sécurité du personnel (formation à la sécurité et à l'ergonomie), ce qui renvoie à une responsabilité civile voire pénale.

Les actions de formation organisées à l'initiative de l'employeur concernent quatre types de dispositifs qui obéissent à des régimes juridiques distincts :

Les actions d'adaptation	Les évolutions des emplois ou maintien dans l'emploi	Le développement des compétences	Le bilan de compétences ou validation de l'expérience
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elles permettent au salarié d'assurer son adaptation ergonomique au poste de travail.</li> <li>- Elles maintiennent la rémunération.</li> <li>- Elles s'effectuent au sein du temps de travail normal.</li> <li>- Elles se fondent sur l'article L. 6321-1 du code du travail <sup>45</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elles sont réalisées pendant le temps de travail.</li> <li>- Elles maintiennent la rémunération.</li> <li>- Le temps de formation peut dépasser les heures légales de travail, dès lors les heures supplémentaires sont rémunérées au taux normal, sauf si elles dépassent 50 heures par an et par salarié (au-delà il s'agit d'heures supplémentaires prévues).</li> <li>- Ces actions visent spécifiquement le maintien de l'employabilité du salarié, dans et hors entreprise.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Il a les mêmes modalités que les évolutions des emplois sauf que le volume horaire plafond hors temps de travail est de 80 heures.</li> <li>- En dehors de ce temps de travail, le salarié bénéficie d'une allocation de formation d'un montant égal à 50 % du salaire horaire net de référence.</li> <li>- La formation est exonérée de cotisations sociales et patronales (CSG, RDS) et pour les entreprises de moins de 10 salariés, elle est imputable sur sa participation fiscale au titre de la formation.</li> <li>- A l'issue de la formation l'employeur s'engage, dans un délai d'un an maximum, à faire accéder le salarié à une évolution correspondante aux compétences acquises avec majoration de salaire.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Il nécessite le consentement du salarié.</li> <li>- Le refus du salarié ne constitue ni une faute ni un motif de licenciement.</li> <li>- Après proposition par l'entreprise, le salarié a 10 jours pour accepter.</li> <li>- Le bilan de compétences et la validation de l'expérience doivent dès lors faire l'objet d'une convention tripartite écrite et signée (avec mention pédagogique pour la VAE).</li> </ul>

### Formations à l'initiative du salarié et ceux formés après accord entre salarié et employeurs

Le congé de formation est mis en œuvre à l'initiative du salarié. Le congé individuel de formation constitue le modèle de ce congé, en tous cas dans sa structure de prise en charge et de modalité. Il en existe d'autres types qui en dérivent.

#### Le congé individuel de formation (CIF)

Le CIF permet à tout employé de s'absenter pendant les heures de travail dans le but de suivre à titre individuel une action de formation de son choix, distincte donc de celles prévues par l'employeur et inscrites dans le plan de formation de l'entreprise, s'il existe. Il peut être utilisé pour accéder à un niveau supérieur de qualification, changer d'activité ou de secteur (mobilité ou reconversion), s'ouvrir plus largement à la culture, à la vie sociale ou à l'activisme associatif bénévole, ou enfin préparer un examen. Attribué sous certaines conditions, il ne peut pas durer plus d'un an s'il s'agit d'un stage à temps plein, 1 200 heures maximum si la formation est discontinue ou à temps partiel. Des accords peuvent prévoir des durées plus longues, en particulier dans certains secteurs. La demande doit être formulée par écrit au plus tard 60 jours à l'avance pour un stage de moins de 6 mois et 120 jours à l'avance pour un stage entraînant une interruption de travail de plus de 6 mois. L'employeur ne peut refuser le congé si le salarié remplit les conditions. Le CIF entraîne la suspension du contrat de travail, et la période de formation est assimilée à un temps de travail qui vaut pour congés payés et calcul d'ancienneté. Le CIF est propre au secteur privé.

<sup>45</sup>Le texte dit que l'employeur a « l'obligation d'assurer l'adaptation des salariés à leur poste de travail » et il « veille au maintien de leur capacité à occuper un emploi, au regard notamment de l'évolution des emplois, des technologies et des organisations ».

Le congé de bilan de compétences	Le congé de validation de l'expérience	Le congé d'enseignement ou de recherche
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Destiné à permettre au salarié d'effectuer un bilan de compétences.</li> <li>- il ne peut durer plus de 24 heures de temps de travail.</li> <li>- Le salarié doit justifier d'une ancienneté d'au moins cinq ans consécutifs ou non sans exigence de type de contrat, dont 12 mois dans son actuelle entreprise.</li> <li>- Le congé de bilan de compétences est accessible aux fonctionnaires.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- C'est un congé qui ne peut excéder 24 heures.</li> <li>- Aucune condition d'ancienneté n'est exigée.</li> <li>- L'objectif est d'avoir un titre ou un diplôme certifié.</li> <li>- Le salarié et les fonctionnaires peuvent y accéder.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Peut être demandé dans le but soit de dispenser un enseignement technologique en formation initiale ou en formation continue soit pour se livrer à une activité de recherche et d'innovation.</li> <li>- La durée de l'absence ne peut excéder un an ou huit heures par semaine soit 40 heures par mois pendant un an maximum si le congé est à temps partiel.</li> <li>- Ce congé peut être modifié au gré d'accords entre l'entreprise, le salarié et les établissements requérants.</li> <li>- La rémunération par l'employeur n'est pas prévue.</li> </ul>
Le congé de formation professionnelle	Congés spécifiques	La période de professionnalisation (PDP) <sup>46</sup>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le congé de formation professionnelle (CFP) est destiné aux fonctionnaires.</li> <li>- Ce congé leur permet de suivre une action de formation en dehors du plan de formation.</li> <li>- Contrairement au CIF, il peut durer jusqu'à trois ans.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Il existe encore des congés spécifiques : congé de formation économique et syndicale, congé de formation pour devenir cadre pour la jeunesse, congé de formation de conseillers prud'hommes.</li> <li>- Ce sont des congés de formation à l'initiative du salarié et de l'employeur : DIF et PDP.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'objectif de cette période est d'acquérir par la voie de l'alternance une qualification reconnue pour favoriser ou maintenir en emploi.</li> <li>- Le profil du salarié est plus précisément ciblé par le législateur et concerne : <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ceux dont la qualification est insuffisante par rapport à l'évolution technologique ou organisationnelle au sein du travail,</li> <li>✓ ceux ayant au moins 20 ans d'activité professionnelle,</li> <li>✓ ceux âgés d'au moins 45 ans (et 1 an minimum d'ancienneté dans l'entreprise actuelle),</li> <li>✓ ceux projetant de créer ou reprendre une entreprise,</li> <li>✓ ceux en congé de maternité ou parental et les handicapés.</li> </ul> </li> <li>- Les formations concernées sont énumérées et reconnues par la branche ou la convention.</li> <li>- Lors de la période de professionnalisation, le salarié peut être suivi par un tuteur. Par ailleurs, le parcours que constitue la période de professionnalisation doit être personnalisé en fonction des connaissances et expériences de celui-ci et doit se terminer par une évaluation des compétences acquises. Enfin la VAE peut être envisagée pendant la PDP.</li> </ul>

#### **Le droit individuel à la formation (DIF)<sup>47</sup>**

- Ce dispositif a été supprimé pour le secteur privé depuis le 1er janvier 2015 et remplacé par le Compte personnel de Formation (CPF).
- Ce droit est cumulable, de 20 heures par an, ouvert à tout salarié en CDI et disposant d'une ancienneté d'au moins un an dans l'entreprise actuelle.
- Le salarié en CDD peut en bénéficier si son contrat dépasse 4 mois.
- Le thème de la formation peut être proposé par la branche ou la convention selon une priorité nationale, dans tous les cas il doit « relever des actions de promotion, d'acquisition, d'entretien ou de perfectionnement des connaissances ou des actions conduisant à l'acquisition d'une qualification inscrite au RNCP ».
- Il ouvre vers des actions de formation CIF, bilan de compétences ou VAE.
- Il est cumulable sur 6 ans maximum. Il reste plafonné à 120 heures, qu'il soit utilisé ou non (les accords interprofessionnels peuvent aménager cette durée).
- Chaque année l'employeur doit informer les salariés par écrit du total de leurs droits acquis au titre du DIF.
- Le DIF se déroule en dehors du temps de travail (sauf accord et alors le salaire est maintenu).
- Le salarié doit d'abord requérir l'avis de l'employeur quant au choix de la formation.
- Il dispose alors d'un mois pour le donner.
- Leur accord doit être formalisé par écrit.
- Il constitue le thème particulier de discussion lors de l'entretien professionnel.

Le droit individuel à la formation présente une spécificité qui est la portabilité : en cas de licenciement seulement (excepté pour faute grave ou lourde) le salarié peut utiliser les heures cumulées au titre du DIF. Avec la réforme du contrat de travail (accord du 11 janvier 2008), un salarié qui quitte l'entreprise conserve son contingent d'heures non utilisées. En période de chômage les sessions seront dispensées par Pôle emploi. Et en cas d'embauche ces heures seront encore valides les deux premières années, en accord avec le nouvel employeur.

#### **Le compte personnel de formation (CPF)**

- Créé par la loi de sécurisation de l'emploi du 14 juin 2013, ce dispositif va permettre de remplacer progressivement le DIF. Un accord a été conclu entre l'État et les principaux partenaires sociaux afin de réaffecter les fonds de la formation professionnelle vers les demandeurs d'emploi, les salariés et les jeunes ayant peu de qualification.

<sup>46</sup>Créée également par la [loi du 4 mai 2004](#).

<sup>47</sup>Créé par la loi du 4 mai 2004, il a été étendu à la fonction publique en 2007.



- Concrètement, en cas de changement ou de perte d'emploi, les salariés ne perdront plus leur droit à la formation.
- Dans le cas de travail partiel, le calcul est réalisé au prorata des heures travaillées.
- Ce crédit d'heures pourra même être utilisé sans accord de l'employeur.
- Il ne pourra servir à financer que des formations qualifiantes.
- Pour ce qui est du financement, il est assuré par l'employeur ou les OPCA/OPACIF en ce qui concerne les salariés et par la Région/Pôle Emploi pour les demandeurs d'emploi.
- À compter du 1er janvier 2015, chacun dispose d'un compte personnel de formation (CPF) dès son entrée dans le monde du travail (à partir de 16 ans) et jusqu'à son départ à la retraite.
- Le CPF sera crédité de 24 h/an jusqu'à 120 h, puis 12 h/an avec un plafond fixé à un maximum de 150 heures pour les personnes travaillant à temps plein.
- Seules certaines formations ou prestations peuvent être suivies dans le cadre du CPF. Ces formations sont les suivantes :
  - ✓ acquisition d'un socle de connaissances et de compétences ;
  - ✓ accompagnement à la VAE ;
  - ✓ et certaines formations qualifiantes et certifiantes figurant sur des listes spécifiques élaborées soit au niveau national soit au niveau régional par les partenaires sociaux.

*Le mode de fonctionnement du DIF favorise les formations « courtes » ce qui permet au salarié de mieux diversifier ses compétences ; les formations « longues » sont plutôt mises en place dans le cadre du Congé individuel de formation (CIF), plus adapté à cet effet.*

### Rôle des représentants du personnel dans la formation professionnelle continue

La formation professionnelle continue est l'une des attributions du comité d'entreprise dans le secteur privé, du comité technique paritaire ou du comité technique d'établissement dans la fonction publique. Plusieurs missions lui sont alors dévolues et chaque année il doit être consulté.

**Dans les entreprises de moins de 50 salariés**, en l'absence de comité d'entreprise, ces missions sont exercées par les **personnel**. Les représentants du personnel doivent assurer l'expression des salariés en matière de formation (CIF, DIF...) et les aider à s'exprimer (au moment de l'entretien annuel, aide au passeport formation). Ils doivent être consultés obligatoirement sur les mesures de nature à affecter les conditions de formation professionnelle du personnel (évolution du poste de travail, du rythme de travail, etc.), en fonction des perspectives économiques et de l'évolution de l'emploi, des investissements et des technologies de l'entreprise. Ils doivent donner leur avis chaque année sur le plan de formation, son élaboration et son organisation.

**Dans les entreprises d'au moins 200 salariés**, le comité d'entreprise doit constituer en son sein une commission de formation spécifique à la formation professionnelle continue (si l'entreprise possède plusieurs établissements chacun subit une délibération). Les représentants du personnel ont en charge les conditions d'accueil des jeunes en première formation technologique et des étudiants en stage pratique et de l'apprentissage.

Dans la fonction publique, les questions liées à la formation professionnelle continue sont examinées au niveau local mais aussi à l'échelle nationale par les conseils supérieurs de la fonction publique ainsi que par le comité d'orientation du Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT).

La validation des acquis est un atout pour tout individu qui souhaite accéder à une qualification professionnelle ou un diplôme. Le dispositif reconnaît que la compétence peut-être aussi le fruit de multiples expériences (professionnelle, personnelle, bénévole...). Cependant, la démarche qui a initié la validation des acquis de l'expérience (VAE) possède aussi une dimension économique dans la mesure où les allègements de formation voire l'obtention d'un diplôme ou d'une qualification peut aujourd'hui se faire sans formation. Le coût réduit pour la collectivité (financeurs : État, région, Organisme paritaire collecteur agréé donc les entreprises, etc.).

## Les intervenants et acteurs de la FPC en France

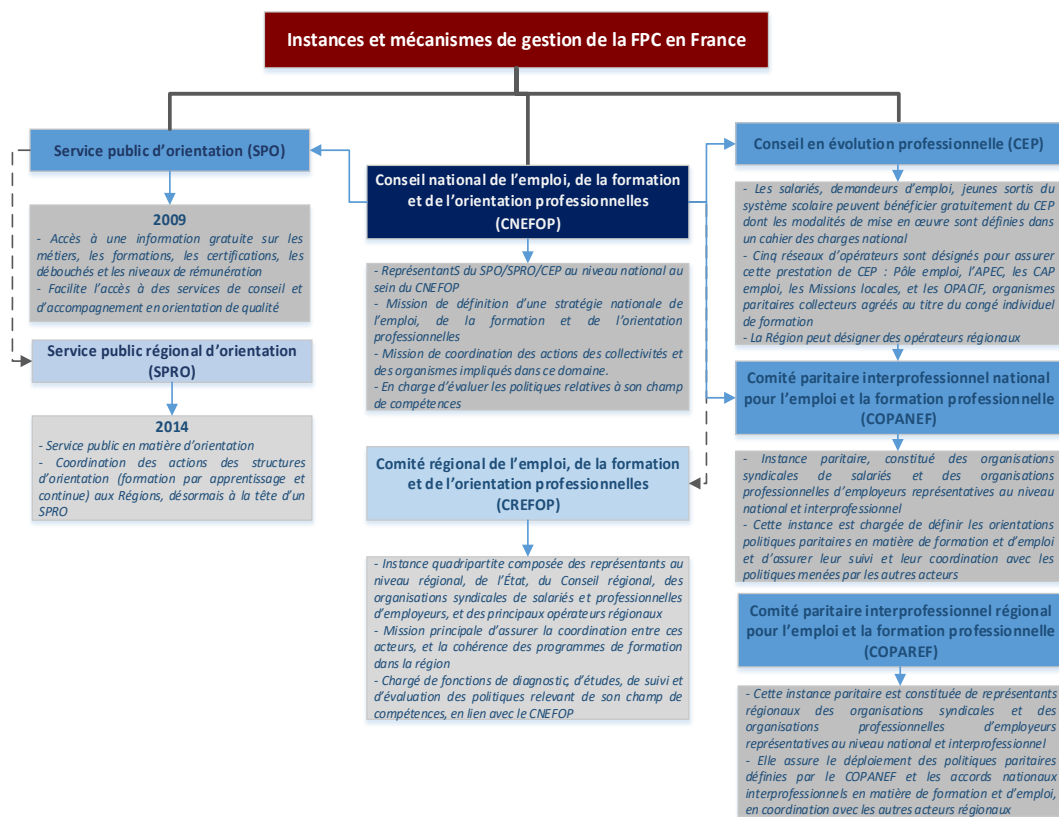
L'État vote les lois. Depuis 1999, les Régions et l'État se partagent la responsabilité de la mise en œuvre de la formation professionnelle continue. En 2014, les Régions ont reçu pleine compétence en matière d'apprentissage et de formation professionnelle et élaborent ainsi leur propre politique de formation.

Les organisations professionnelles et syndicales participent à l'élaboration des dispositions relatives à la formation professionnelle continue et à leur mise en œuvre. Elles contribuent également à la gestion des cotisations des entreprises, collectées par les organismes paritaires.

Créés à l'initiative des partenaires sociaux, les organismes paritaires collecteurs agréés (OPCA) collectent, obligatoirement, les contributions des entreprises.

Les entreprises sont à la fois les lieux privilégiés de mise en œuvre de la formation et, avec les Régions et l'État, les principaux financeurs de la formation professionnelle continue. Avec les réformes récentes en formation professionnelle, l'intervention des structures d'orientation, les personnels et les services d'orientation a aussi pris plus d'importance.

Ci-dessous schématisés les instances et mécanismes de gestion de la FPC en France. Ces instances varient les attributions et mandats entre information (SPO/SPRO), conseil et orientation professionnels (CEP), définition des orientations politiques en emploi (COPANEF/COPAREF) avec un organe en charge de la coordination et suivi entre ces différentes instances (CNEFOP/CREFOP). Il est à noter que la plupart des organismes cités sont structurés à deux niveaux : national et régional. Leur déclinaison régionale est maintenue dans le cadre de la régionalisation soutenue avec la réforme de la formation professionnelle de 2014.



## Les bénéficiaires de la FPC en France

Les bénéficiaires de la formation continue sont de quatre types : les salariés relevant du secteur public, les non-salariés travailleurs indépendants, les salariés du secteur privé et les demandeurs d'emploi.

Type de bénéficiaires	Types de formation
Salariés de la fonction publique (État, collectivités territoriales et hôpitaux publics)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le plan de formation regroupe l'ensemble des formations que l'administration propose à ses agents. L'agent est alors considéré pendant le stage comme en service effectif. Sa rémunération est maintenue.</li> <li>- Le congé de formation est un droit individuel qui permet à l'agent de suivre une formation de son choix pendant son temps de travail.</li> <li>- L'agent en congé de formation perçoit une rémunération.</li> <li>- Le droit individuel à la formation (DIF) permet à chaque salarié de capitaliser 20 heures de formation par an, cumulables pendant 6 ans, dans la limite de 120 heures puis de suivre une formation professionnelle.</li> </ul>
Les non-salariés (agriculteurs, artisans, travailleurs indépendants, commerçants, professions libérales)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ces non-salariés peuvent aussi accéder à la formation.</li> <li>- Ils participent obligatoirement au financement de leur formation par le versement d'une contribution à un organisme collecteur habilité par l'État.</li> </ul>
Salariés du secteur privé	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan de formation de l'entreprise. Il regroupe l'ensemble des actions de formation qui sont à l'initiative de l'employeur. Le salarié en formation est en mission professionnelle ; il est rémunéré par l'entreprise.</li> <li>- Congés individuels reconnus à tous les salariés. Le plus important est le congé individuel de formation (CIF) qui permet aux salariés de suivre en toute liberté pendant leur temps de travail une formation de leur choix. Leur salaire est maintenu et versé par l'organisme collecteur de fonds agréé.</li> </ul> <p>Parmi les autres congés, on retrouve :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- le congé de bilan de compétences (CBC)</li> <li>- le congé pour validation des acquis de l'expérience (CVAE)</li> <li>- le compte personnel de formation</li> </ul>
Demandeurs d'emploi	<p>Pour les jeunes de 16 à 25 ans révolus, le départ en formation peut s'effectuer dans le cadre :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- d'un contrat de travail de type particulier tel que le contrat de professionnalisation, financé par l'entreprise et exonéré de cotisations sociales par l'État. Il donne accès à une formation en alternance sanctionnée par une certification professionnelle reconnue</li> <li>- d'actions de formation financées par les Conseils régionaux</li> </ul> <p>Pour les salariés privés d'emploi et les autres demandeurs d'emploi, le départ en formation peut s'effectuer dans le cadre :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- de contrats de travail de type particulier, prévoyant de manière obligatoire des actions de formation (contrat de professionnalisation) ou pouvant prévoir des actions de formation (contrat unique d'insertion)</li> <li>- d'actions de formation, financées par la Région</li> <li>- d'actions de formation financées par le régime d'assurance chômage – l'UNÉDIC – (projet personnalisé d'accès à l'emploi / Pôle emploi est responsable de sa mise en œuvre)</li> <li>- du compte personnel de formation</li> </ul>

## Sources de financement de la FPC en France

La formation professionnelle continue est financée principalement par l'État, les Régions et les entreprises. Les Régions ont une compétence générale en matière de formation professionnelle continue et d'apprentissage. Elles financent la FPC essentiellement grâce aux dotations de décentralisation. L'État intervient dans le cadre de sa politique contractuelle. Son intervention prend des formes variées :

- exonération de charges sociales pour certains contrats ;
- crédits d'impôt ;
- aides aux branches professionnelles et aux entreprises pour anticiper leurs besoins en termes de qualification et de formation.

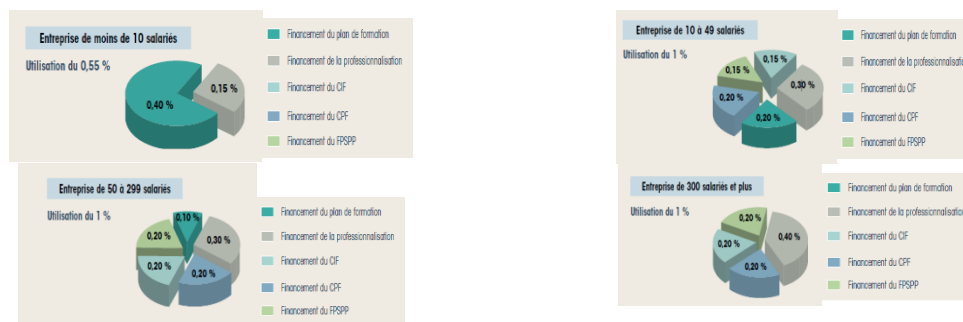
Le financement par les entreprises repose sur une obligation légale de participer au financement de la formation qui prend notamment la forme d'une contribution fiscale. Toute entreprise concourt au développement de la formation professionnelle continue en participant chaque année au financement d'actions de formation ou d'autres prestations, telles que le bilan de compétences ou la VAE. Tous les employeurs sont dans l'obligation de contribuer

à la FPC à hauteur d'un pourcentage minimum de la masse salariale annuelle brute de l'ensemble de leurs salariés. Ces pourcentages appelés « taux » et fixés légalement, correspondent à :

- 0,55 % de la masse salariale brute des entreprises de moins de 10 salariés ;
- 1 % de la masse salariale brute des entreprises occupant au moins 10 salariés.

### Le financement de la formation professionnelle continue en % de la masse salariale brute

(Source : [www.cncp.gouv.fr](http://www.cncp.gouv.fr))



Pour les entreprises de moins de 10 de salariés (contribution de 0.55%), les efforts de formation continue sont axés sur l'élaboration des plans de formation et le financement moins important de la professionnalisation.

Pour les entreprises entre 10 et 49, 50 à 299 ou de 300 salariés et plus (contribution de 1%), le financement couvre à quelque variance près les activités relatives à l'élaboration des plans de formation, de la professionnalisation, du CIF, du CPF et de la FPSP.

Cette contribution obligatoire doit être versée dans sa totalité à un OPCA. Par voie d'accords collectifs, certains secteurs d'activité ont prévu des taux de participation supérieurs au minimum légal. Si l'État, les Régions et les entreprises participent au financement de la formation professionnelle continue chacun dans leur domaine, des possibilités de cofinancement sont encouragées.

<i>Le Fonds social européen (FSE)</i>	- Peut accorder des aides en cofinancement. Il permet à l'Union européenne d'agir sur les politiques de formation et d'emploi des États membres.
<i>Le Fonds paritaire pour la sécurisation des parcours professionnels (FPSP)</i>	- Est alimenté par l'affectation d'une partie de la contribution obligatoire due par les entreprises – ainsi excédents des OPCA. Ce fonds peut être abondé par l'Etat et les Régions. Ces ressources sont notamment affectées au financement d'actions de formation pour la qualification et la requalification de publics prioritaires qu'ils soient demandeurs d'emploi ou salariés. - Le FPSP finance aussi pour partie le nouveau dispositif CPF.
<i>Le CPRDFOP</i>	- Outil de programmation, décliné notamment par des contrats d'objectifs territoriaux(COT), signés par les Conseils régionaux avec une ou plusieurs branches professionnelles. Des mesures concrètes et opérationnelles, et les cofinancements y afférant, y sont décrits.

### Financement de la FPC pour des populations particulières

La formation continue destinée à des populations dites fragiles concerne les formations au profit des personnes handicapées, les personnes en situation de réinsertion après licenciement et la population carcérale dans les établissements pénitenciers.

Pour les personnes handicapées, l'Association de gestion du Fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées (AGEFIPH), créée en 1987, confortée dans son rôle en 2005, a pour missions de favoriser l'insertion

professionnelle et le maintien dans l'emploi des personnes handicapées dans les entreprises privées. L'AGEFIPH, propose une offre d'interventions complémentaire des aides de droit commun, composés de services, de prestations et d'aides destinés aux personnes handicapées et aux entreprises. Ses ressources proviennent des contributions des entreprises privées de 20 salariés et plus n'atteignant pas le quota de 6 % de personnes handicapées parmi leurs salariés. L'AGEFIPH intervient en complémentarité du droit commun et poursuit 3 objectifs principaux :

- la formation des demandeurs d'emploi handicapés,
- la qualité de l'accompagnement et du conseil,
- une meilleure prise en compte des besoins des personnes éloignées de l'emploi.

Le Service d'appui au maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés (SAMETH) a quant à lui mission d'aider l'entreprise et le salarié ou un travailleur indépendant confrontés à une problématique de risque de perte d'emploi du fait d'une situation de handicap. L'appui du SAMETH vise à trouver une solution de maintien dans l'entreprise. Concrètement, ce service accompagne l'entreprise et la personne handicapée dans la recherche et la construction de solutions adaptées. Il mobilise les aides et les prestations techniques, humaines et financières nécessaires au succès du maintien dans l'emploi. Ce service est composé de professionnels spécialisés intervenant en complémentarité des acteurs de l'entreprise, des Services de Santé au Travail, des services de l'Assurance Maladie, de la Mutualité sociale agricole (MSA), du Régime social des indépendants (RSI) et tout organisme spécifique de Sécurité Sociale.

Concernant les personnes en situation de détention carcérale et en vue d'une insertion socioprofessionnelle, la loi pénitentiaire de 2009 les soumet à une obligation d'activité. Ainsi, toute personne condamnée est tenue d'exercer au moins une des activités qui lui sont proposées par le chef d'établissement. Ces activités, énumérées par le code de procédure pénale, sont : le travail, la formation professionnelle, l'enseignement, les activités éducatives, culturelles, socioculturelles, sportives et physiques.

La formation professionnelle est un droit pour les détenus et l'administration est tenue à une obligation de moyens en vue de répondre aux demandes. Dans les faits, l'administration ne respecte pas toujours cette obligation. L'offre de formation peut varier considérablement d'un établissement pénitentiaire à un autre.

Pour accéder à une formation, les détenus doivent, comme pour le travail, demander à être classés. Certaines formations sont rémunérées. Malgré tout, le taux d'abandon des détenus en cours de formation est parfois élevé. En 2014, la formation professionnelle a concerné 22 514 détenus (contre 26 661 en 2013). 73% d'entre eux ont bénéficié d'actions de formation de base ou de remise à niveau (action de lutte contre l'illettrisme, français langue étrangère, etc.) et de pré-qualification (chantier école, adaptation à l'emploi, etc.). Un certain nombre de détenus a également obtenu un diplôme ou une certification à l'issue des formations.

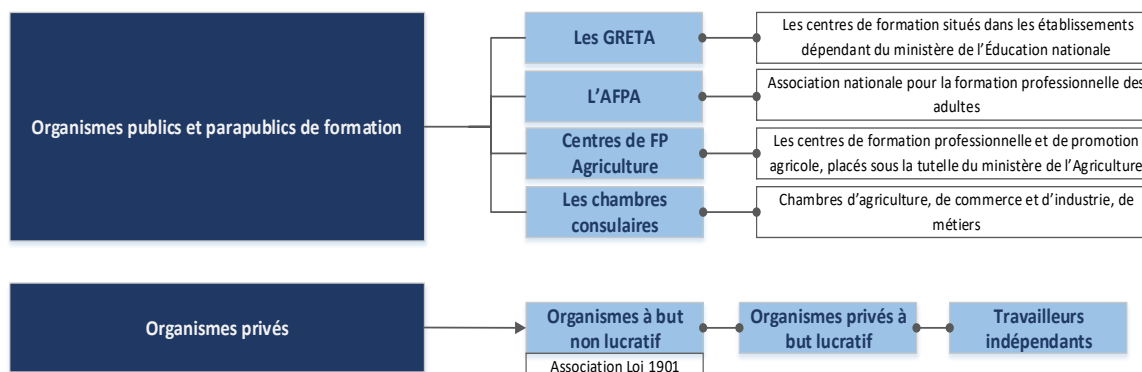
Depuis la loi du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et la démocratie sociale, l'organisation et le financement de la formation professionnelle en prison sont confiés aux régions. Cette décentralisation par l'État a fait l'objet au préalable d'une expérimentation, en application de l'article 9 de la loi pénitentiaire de 2009. Elle est effective depuis le 1er janvier 2015 pour les prisons en gestion publique. Pour les prisons en gestion déléguée, elle doit intervenir entre 2016 et 2018. La prise en charge de la formation professionnelle des détenus par les régions pourrait permettre une adaptation plus grande des formations à l'emploi et des règles de rémunération des stagiaires.

1-Formations au profit des personnes handicapées	L'État et les Régions financent annuellement la formation de plus de 23 000 personnes handicapées dans les Centres de Rééducation Professionnelle (CRP) (Source : <i>Formation et handicap Centre Inffo   novembre 2015</i> )
2-Personnes en situation de réinsertion après licenciement	Selon la loi de « cohésion sociale » de 2005, l'entreprise prend à sa charge le soutien psychologique, l'orientation et le conseil pour ces personnes
3-Population carcérale dans les établissements pénitentiers	Il existe des programmes d'insertion, réinsertion et de lutte contre l'analphabétisme financés par le Ministère de l'Éducation et le Ministère de la Justice. En liaison avec le ministère du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social ainsi qu'avec les régions : <ul style="list-style-type: none"> <li>- 22 514 personnes sont inscrites en formation en 2014 (en 2013 : 3 244 704 heures stagiaires dont 66 % de formations rémunérées suivies par 26 661 personnes détenues)</li> <li>- 6 033 personnes détenues ont bénéficié en 2014 d'une action de qualification (5 589 en 2013)</li> <li>- 9 895 personnes détenues ont bénéficié en 2014 d'une action de pré qualification (chantier école, adaptation à l'emploi, ...) (10 873 en 2013)</li> <li>- 2 375 personnes détenues ont participé en 2014 à des actions de formation de base, de remise à niveau (action de lutte contre l'illettrisme, français langue étrangère, enseignement à distance, ...) (4 125 en 2013)</li> <li>- 4 211 personnes détenues ont participé en 2014 à une action de préparation à la sortie (6 074 en 2013)</li> <li>- 3 533 Livrets de compétences ont été délivrés attestant des savoir-faire acquis.</li> </ul> La direction interrégionale des Services Pénitentiers se charge de la réinsertion des détenus après leur libération (Source : <i>Données de 2015, Administration pénitentiaire en chiffres</i> )

### Les Opérateurs de formation continue en France

La formation continue est un marché ouvert. Les textes fondateurs de la formation professionnelle continue n'ont conféré aucun monopole ou position dominante à tel ou tel dispensateur. Peuvent donc exercer une activité de formation des personnes physiques, des entreprises, des associations, des établissements et des organismes privés ou publics quelle que soit leur activité. Ainsi, plus de 62 658 organismes de formation se partagent le marché de la formation. Cependant, seuls 19 500 exercent cette activité à titre principal (Source : [www.cncp.gouv.fr](http://www.cncp.gouv.fr)).

Trois types d'organismes interviennent dans le champ de la formation professionnelle continue : les organismes de formation, les centres de validation des acquis de l'expérience (VAE) et les centres de bilan de compétences. Les principaux types d'organismes de formation sont :



Les formations sont dites certifiantes lorsqu'elles permettent d'obtenir un diplôme ou une certification reconnus. Il s'agit notamment des certifications enregistrées au Répertoire National des Certifications Professionnelles (RNCP). Ce répertoire tient à la disposition des personnes et des entreprises une information sur les diplômes et les titres à finalité professionnelle. La Commission Nationale de la Certification Professionnelle (CNCP) qui gère ce répertoire, a également dans ses attributions la mise en place du Cadre Européen des Certifications (CEC) ([www.cncp.gouv.fr](http://www.cncp.gouv.fr)).

Les profils des formateurs qui exercent en FPC diffèrent selon les établissements recruteurs. L'exigence première reste l'expérience professionnelle de l'intervenant. Ils peuvent être des enseignants formateurs, des enseignants spécialisés vacataires, des formateurs ou des experts consultants. Le recrutement s'opère soit par concours d'admission ou sur expérience professionnelle (sectorielle ou fonctionnelle). La formation initiale est obligatoire pour être admis sauf pour les entreprises et centres privés de FPC. Hormis dans les structures publiques de formation professionnelle initiale (lycées, universités, etc.) où le recrutement des formateurs permanents se fait sur concours, la priorité est accordée à l'expérience professionnelle, laissée à l'appréciation de chaque établissement.

#### En résumé

- ✓ *La formation professionnelle continue (FPC) donne une place importante à la négociation collective*
- ✓ *La formation comporte des modalités d'accès variant en fonction du statut des individus*
- ✓ *Mise en place, en 2015, du compte personnel de formation / CPF (ce dispositif d'accès à la formation est lié non pas au statut mais à la personne)*
- ✓ *La FPC mobilise l'État, les Conseils Régionaux ainsi que les entreprises, les organismes de formation publics et privés, les organisations professionnelles, syndicales et patronales*
- ✓ *Les dispositions de la FPC sont issues d'initiatives des partenaires sociaux dans des accords collectifs et de l'État dans des lois et des décrets*
- ✓ *En 2014 est créé le « service public régional de l'orientation » (SPRO). La loi maintient le principe d'un service public en matière d'orientation mais confie la coordination des actions des structures d'orientation (formation par apprentissage et continue) aux Régions, désormais à la tête d'un SPRO (l'État conserve la responsabilité des politiques relevant de l'orientation initiale : formation scolaire et universitaire)*
- ✓ *Le système français de FPC offre, non seulement, la possibilité de revenir dans un parcours de formation visant l'obtention des diplômes du système initial, mais d'entrer aussi dans d'autres parcours qualifiants (certifications sectorielles) et surtout dans des parcours non qualifiants*
- ✓ *Les actions de formation continue demeurent majoritairement de courte durée (en moyenne 48 heures en 2012)*
- ✓ *Obligation pour les entreprises d'organiser, tous les deux ans, des entretiens professionnels avec les salariés pour étudier les perspectives d'évolution professionnelle et les formations qui peuvent y contribuer, sans porter sur l'évaluation de leur travail, puis tous les six ans un bilan du parcours professionnel et vérifier si les salariés ont bénéficié - sur la période - des entretiens professionnels et suivi au moins une action de formation. L'entretien de seconde partie de carrière et le bilan d'étape professionnel sont supprimés*
- ✓ *Programmes spécifiques pour les populations jugées « fragiles » : handicapés, personnes en situation de licenciement et population carcérale.*

### 9.3 Suède

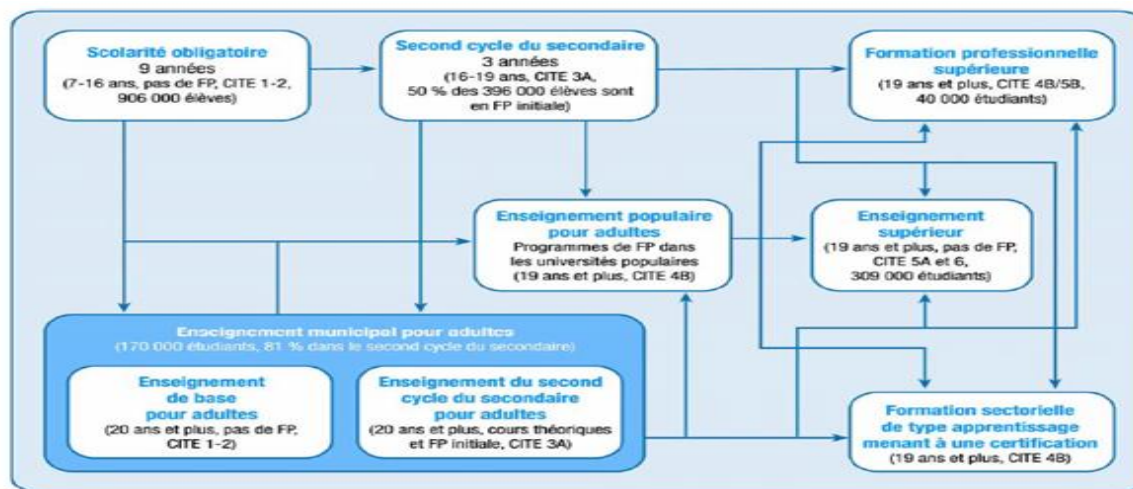
La Suède a connu jusqu'à 2008 des années d'une croissance économique soutenue qui a réduit les taux de chômage et entraîné des pénuries de qualifications dans plusieurs secteurs, dont celui de la construction. Le pays a partiellement pallié à ce manque de qualifications en important une main-d'œuvre qualifiée des nouveaux États membres de l'UE, notamment de la Pologne. Comme la plupart des autres pays d'Europe, la Suède se trouve confrontée à ce manque de main d'œuvre qualifiée en raison des changements démographiques et l'effet intergénérationnel.

Malgré une accélération de la concurrence mondiale, on remarque que sur une période de 30 ans (1981-2011), avec une croissance annuelle moyenne de 1,94 % pour la Finlande, de 1,84 % pour la Suède et de 1,51 % pour le Danemark, les résultats de la Suède et de la Finlande dépassent non seulement la croissance observée au Canada (1,38 %) et au Québec (1,30 %) mais également celle des États-Unis (1,66 %) ou de la France (1,29 %). La productivité du travail et les surplus commerciaux y sont aussi plus élevés, alors qu'à l'inverse, les niveaux d'inégalités y sont parmi les plus faibles des pays développés et que leur niveau d'endettement public ne s'élevait qu'à environ la moitié de leurs PIB en 2009, contre 82 % au Canada, 77 % en Allemagne, 90 % aux États-Unis, 91 % en France et entre 85 % et 94 % au Québec (note de recherche, 2013).

La frontière entre formation professionnelle initiale et formation continue est difficile à établir en Suède, car le système public assure à la fois la formation des adultes et celle des enfants.

La formation professionnelle se caractérise par une participation importante. Plus de 98 % des jeunes passent directement dans le second cycle de l'enseignement secondaire à l'issue de la scolarité obligatoire, la moitié s'engageant dans des programmes de formation professionnelle initiale. Tous les programmes à orientation professionnelle permettent de poursuivre vers l'enseignement supérieur, et il existe un système bien développé de formation pour adultes qui permet aux personnes n'ayant pas terminé la scolarité obligatoire ou le second cycle de l'enseignement secondaire de compléter leur formation lorsqu'elles ont 19 ans révolus.

### Structure du système éducatif suédois



Note: Les données sur la scolarité obligatoire, le second cycle de l'enseignement secondaire, l'enseignement municipal pour adultes et l'enseignement supérieur sont celles de l'année scolaire 2008/2009. Les données sur la formation professionnelle supérieure sont approximatives. Il n'existe pas de données nationales sur le nombre de participants aux programmes de formation professionnelle des universités populaires et aux formations de type apprentissage organisées par les commissions paritaires sectorielles de formation.

FP: formation professionnelle

Source: Skolverket, 2009.

La politique de la formation professionnelle avant les années 50 en Suède visait plus à mettre en place un système d'enseignement professionnel général. Par le biais de la formation professionnelle, l'effort allait vers la réduction du chômage des jeunes sous forme de cours spécifiques à leur intention. Lesdits cours ne contenaient pourtant pas d'éléments pratiques et tournaient plus autour de thématiques d'instruction civique, d'hygiène et de santé sécurité en milieu du travail.

### Les acteurs en charge de la formation professionnelle continue

Le système de formation professionnelle en Suède est jugé efficace en grande partie grâce au fait que l'État a mis en place une réglementation qui vise principalement la formation des chômeurs et en déléguant les autres types de formation aux communes et aux organismes privés. La politique de la formation continue positionne l'État comme un régulateur qui maintient les grandes orientations de la politique, la mise en œuvre de ces résolutions est confiée à une agence d'exécution.

Ces grandes orientations émanent comme pour l'enseignement de base et la formation professionnelle initiale, du Ministère de l'Éducation et des Sciences et du Ministère du travail. Le Ministère de l'Éducation et des Sciences est l'organe de tutelle des cours complémentaires et de perfectionnement professionnel, ou enseignement technique supérieur, tandis que le Ministère du Travail assure la formation professionnelle continue des demandeurs d'emplois. La responsabilité de la formation des salariés incombe aux employeurs.



La gestion de la formation professionnelle continue est déléguée et ce sont les municipalités qui en prennent la charge en Suède sous forme d'éducation des adultes.

La plus grande part de la formation professionnelle continue n'est réglementée ni par le gouvernement ni par le Parlement, mais elle fait l'objet d'une négociation entre les partenaires sociaux qui trouvent des solutions locales. Ceci s'applique à la formation en entreprise et aux différentes formes de formation sur le lieu du travail.

La formation professionnelle continue pour les adultes comprend en général les domaines suivants :

- la formation à l'insertion professionnelle
- la formation professionnelle dans le cadre de l'éducation municipale pour adultes
- la formation en entreprise
- la préparation de diplômes universitaires professionnels.

En Suède, la principale distinction s'opère entre la formation professionnelle initiale du second cycle de l'enseignement secondaire, qui est en Suède la forme la plus répandue de formation professionnelle, et la formation professionnelle pour adultes, qui peut être initiale ou continue.

Il existe plusieurs types de formation professionnelle pour adultes, parmi lesquels:

- (a) formation professionnelle initiale (FPI) du second cycle de l'enseignement secondaire assurée dans le cadre de l'enseignement municipal pour adultes ;
- (b) formation professionnelle qualifiée– KY);
- (c) formation postsecondaire de perfectionnement ou de conversion, souvent dans le cadre de l'enseignement municipal pour adultes;
- (d) formation complémentaire;
- (e) formation de type apprentissage menant à une certification au niveau sectoriel;
- (f) programmes de formation professionnelle dispensés par les universités populaires;
- (g) formation d'insertion professionnelle financée par la Direction nationale du travail;
- (h) formation en entreprise ou formation en cours d'emploi.

#### Au niveau national

Un projet de loi portant création d'établissements de formation professionnelle supérieure a été déposé au *Riksdagen* (Parlement) en 2009. La formation professionnelle supérieure rassemble des programmes postsecondaires à orientation professionnelle ne relevant pas du système de l'enseignement supérieur, parmi lesquels la formation professionnelle qualifiée qui était devenue la pierre angulaire de la formation professionnelle postsecondaire en Suède après l'adoption en 2001 de la loi sur la formation professionnelle qualifiée.

L'agence pour la formation professionnelle supérieure, instituée au 1er juillet 2009, réunit dans une même structure administrative tous les dispositifs de formation professionnelle postsecondaire à financement public du pays, ce qui se traduira par une meilleure cohérence des mécanismes et des normes de financement de la formation professionnelle postsecondaire. La nouvelle agence s'est substituée à l'Agence pour la formation professionnelle qualifiée, assumant en outre désormais la responsabilité de deux formes moins répandues de formation professionnelle pour adultes – la formation complémentaire et la formation postsecondaire de perfectionnement ou de conversion – auparavant détenues par l'Agence suédoise pour l'éducation, qui conserve au niveau national la responsabilité de la formation professionnelle initiale pour adultes dispensée au niveau du second cycle du secondaire par l'enseignement municipal pour adultes.

### Au niveau régional/municipal

Les gouvernements régionaux ont joué un rôle limité en matière de formation professionnelle pour adultes par l'intermédiaire des commissions du travail de comté jusqu'à ce que les tâches de celles-ci soient intégrées dans celles de l'Agence publique pour l'emploi suivant une importante réforme entrée en vigueur au 1er janvier 2008. Une formation d'insertion professionnelle est actuellement dispensée aux personnes inscrites aux agences locales pour l'emploi. Les municipalités assument la responsabilité administrative de la formation professionnelle initiale pour adultes dispensée au niveau du second cycle du secondaire par l'enseignement municipal pour adultes, sous les auspices de l'Agence suédoise pour l'éducation et de l'inspection scolaire.

L'enseignement municipal pour adultes s'adresse aux élèves qui désirent compléter leur scolarité par des cours de niveau primaire ou secondaire, mais qui sont trop âgés pour fréquenter une école primaire ou secondaire. Même les personnes n'ayant pas les connaissances acquises normalement en école primaire ont donc le droit de suivre l'enseignement municipal pour adultes au niveau primaire.

#### L'enseignement municipal pour adultes (Komvux)

Le Komvux offre aux personnes de plus de 20 ans de suivre un ou plusieurs cours pour ensuite, par exemple, continuer dans l'enseignement supérieur, l'enseignement supérieur professionnel ou commencer à travailler. Avant de commencer l'enseignement, les connaissances de l'élève sont évaluées de manière à commencer l'enseignement au niveau adéquat.

La Suède est répartie en 21 comtés et 290 municipalités. Depuis 1991, la responsabilité du personnel enseignant et la mise en œuvre des activités scolaires ont été transférées aux municipalités. Celles-ci sont responsables des écoles primaires et secondaires, de l'éducation des adultes, y compris l'enseignement du suédois pour les immigrants, ainsi que de l'éducation des jeunes et des adultes handicapés.

#### L'enseignement spécialisé pour adultes (Särvux)

Toute personne souffrant d'un trouble du développement ou d'une lésion cérébrale a droit à l'enseignement spécialisé pour adultes. L'école aide l'élève à définir son acquis de connaissances pour pouvoir adapter l'enseignement à cet acquis. Cela s'appelle l'homologation. Chaque élève est aidé par un conseiller d'orientation scolaire ou professionnelle pour établir un plan d'études individuel. Il faut avoir plus de 20 ans pour y entrer. L'enseignement spécialisé pour adultes offre :

- une scolarité au niveau primaire ou secondaire
- le choix entre différents cours
- des cours en parallèle de suédois pour immigrants
- une formation à orientation professionnelle.

#### Formation des chômeurs et autres personnes exposées au risque d'exclusion du marché du travail

Les principales autorités intervenant dans la formation des chômeurs et autres personnes exposées au risque d'exclusion du marché du travail sont l'Agence publique pour l'emploi, l'Agence suédoise pour l'éducation et l'Agence pour la formation professionnelle supérieure.

L'Agence pour l'emploi assume la responsabilité de l'élaboration, de la gestion et de l'évaluation de la politique du marché du travail et du financement des mesures actives telles que la formation d'insertion professionnelle ou la

mise à niveau des compétences des chômeurs, comme le stipule le décret sur la formation d'insertion professionnelle.

C'est toutefois pour une bonne partie dans le cadre de l'enseignement municipal pour adultes que s'effectue la mise à niveau des compétences. Jusqu'au milieu des années 1980, la formation des chômeurs était dans sa quasi-totalité assurée par des institutions publiques de formation, mais elle l'est maintenant par toute une gamme de prestataires, parmi lesquels écoles publiques, partenaires sociaux, organisations à but non lucratif et entreprises privées de formation. La formation d'insertion professionnelle est organisée dans toutes les municipalités en vertu tant d'un régime général que de dispositions spécifiques.

*L'Agence publique pour l'emploi* commande et finance des formations pour chômeurs et apporte un soutien ciblé aux groupes vulnérables tels que les nouveaux Suédois/immigrés, les personnes handicapées, les personnes faiblement qualifiées, etc. La tendance est à des formations plus brèves et plus ciblées favorisant un accès ou un retour aussi rapides que possible sur le marché du travail. Les formations plus longues, qui ne sont pas considérées comme directement liées au marché du travail, relèvent généralement de la formation professionnelle publique pour adultes.

La formation d'insertion professionnelle vise en premier lieu à venir en aide aux chômeurs et aux demandeurs d'emploi difficiles à placer auxquels les compétences professionnelles font défaut. Les programmes de formation sont surtout à orientation professionnelle, mais peuvent aussi comporter des cours introductifs et théoriques à titre de complément indispensable de la formation. Pour bénéficier d'une formation d'insertion professionnelle, il faut être au chômage ou en imminence de chômage. Il faut en outre être âgé de 20 ans au moins et être inscrit comme demandeur d'emploi.

Le financement de ce type de formation est un volet important de la politique active du marché du travail. La formation d'insertion professionnelle revêt surtout la forme de cours commandités par les agences régionales pour l'emploi pour répondre aux besoins du marché du travail et venir en aide aux demandeurs d'emploi qu'elles savent confrontés à des difficultés d'insertion. La formation dure en moyenne 20 semaines; son principal but est de préparer les intéressés et d'aider les personnes désireuses de travailler à opérer leur insertion et à trouver un emploi approprié. En exemple, il y a dix ans en 2007, près de 25 000 chômeurs ont suivi une formation visant à satisfaire aux besoins de compétences des employeurs et à résorber les pénuries de ressources humaines.

### **Formation professionnelle pour adultes à l'initiative des entreprises ou des partenaires sociaux**

En Suède, la formation du personnel telle qu'elle est relevée dans les statistiques est une formation formelle ou non formelle, contrôlée par un enseignant/formateur et financée par l'employeur. Elle est pour deux tiers organisée dans l'entreprise ou au poste de travail. Elle fait appel à des enseignants ou formateurs internes ou externes. Elle peut toutefois être mise en place par des prestataires externes tels qu'institutions d'enseignement supérieur, associations éducatives ou entreprises privées de formation.

Il n'existe pas de réglementation publique imposant aux entreprises ou aux partenaires sociaux de dispenser une formation professionnelle continue aux salariés ou aux adhérents. Ces questions font au contraire souvent l'objet de solutions négociées entre partenaires sociaux au niveau du secteur ou de l'entreprise.

En outre, tous les salariés ont droit depuis plus d'une quarantaine d'années à des congés de formation non rémunérés, la durée de cette formation ne faisant l'objet d'aucune restriction. Les congés de formation rémunérés peuvent être convenus au cas par cas au niveau de l'entreprise ou, plus souvent, au niveau individuel. Il n'existe pas

en Suède de comptes individuels de formation, ce qui sans doute n'est guère surprenant eu égard aux dispositifs combinés de la formation professionnelle gratuite pour adultes, du droit aux congés de formation non rémunérés et du vaste système d'assistance financière aux apprenants régi par la loi sur le soutien aux études. Les salariés ont aussi le droit de suivre des formations organisées par les syndicats.

Depuis trente ans déjà, le perfectionnement et la formation au poste de travail dans le secteur privé font l'objet d'une convention entre la Confédération patronale, la Confédération générale du travail et le Syndicat des employés et des cadres du secteur privé, représentant 26 syndicats de salariés.

Un accord général régit la formation en cours d'emploi et l'information des salariés sur l'organisation du travail, la technologie et les finances. Ces accords contiennent des dispositions chargeant les partenaires locaux de contribuer conjointement à l'amélioration des conditions dans lesquelles les salariés peuvent s'adapter aux nouvelles exigences de connaissances et de compétences.

Plusieurs syndicats ont conclu avec leurs organisations patronales homologues des accords sur l'éducation et la formation en cours d'emploi des salariés (tel est le cas par exemple de l'Association des électriciens et du Syndicat des travailleurs du bâtiment). D'autres ont signé des accords sur le développement des compétences. Dans d'autres cas encore, les conditions régissant la formation en cours d'emploi font l'objet de négociations au titre de la loi sur la codétermination.

Plusieurs projets ont été menés, à l'initiative soit des employeurs, soit des syndicats. La Confédération générale du travail (LO) apporte un soutien à un grand nombre de cercles d'étude par son organisation partenaire, l'Association pour la formation des travailleurs (ABF), ce qui permet aux syndicats de fournir chaque année des possibilités de formation à des dizaines de milliers de travailleurs.

La formation des salariés est assez également répartie parmi les 25-54 ans, mais les salariés les plus jeunes (20-24) et les plus âgés (55-64) accusent une participation plus faible. En moyenne, la proportion de participants est plus élevée chez les femmes que chez les hommes. Le taux de participation à une formation à l'initiative de l'entreprise augmente avec la taille de l'entreprise. La formation en cours d'emploi dans les petites et moyennes entreprises (PME) bénéficie parfois de subventions de la part de programmes européens tels que le Fonds social européen (FSE) ou les fonds structurels.

Il existe toute une gamme de mesures de développement des compétences et de processus d'apprentissage informel dans les entreprises suédoises. La formation professionnelle continue constitue souvent une réaction à la rotation de l'emploi ou à la restructuration de l'organisation du travail. Dans d'autres cas, les employeurs mettent à la disposition de leurs salariés de la littérature spécialisée ou du matériel d'apprentissage pour qu'ils apprennent de manière autonome. Dans de nombreuses entreprises, les salariés apprennent mutuellement les uns des autres, mais ces formules d'apprentissage informel ne figurent généralement pas dans les statistiques. De nombreux salariés participent aussi à des cercles d'étude dans le cadre de l'une des grandes associations telles que l'Association pour la formation des travailleurs ou ABF ou d'autres, affiliées à la Fédération nationale des associations éducatives.

La formation des salariés a progressé au cours des deux dernières décennies avec l'introduction de nouvelles technologies – surtout l'informatique – et la transformation de l'organisation du travail. Dans de nombreuses entreprises, la gestion s'est décentralisée, conférant aux salariés de nouvelles tâches et de nouvelles responsabilités.

Des données recueillies pour l'enquête communautaire sur la formation professionnelle continue (CVTS) montrent que les entreprises suédoises figurent parmi les plus formatrices en Europe, devancées uniquement par le Royaume-

Uni, la Norvège, le Danemark et l'Autriche. Ce sont surtout les cadres supérieurs qui bénéficient d'une formation en cours d'emploi, suivis des employés et des ouvriers.

### Formation professionnelle pour adultes à l'initiative des individus

Comme de nombreux autres pays, la Suède a ces dernières années, conformément au concept d'apprentissage tout au long de la vie et dans tous les aspects de la vie, recentré sa perspective, depuis l'éducation et la formation vers l'apprentissage individuel. Dans le cadre de l'enseignement municipal pour adultes (Komvux), de nombreuses municipalités ont mis en place des centres spéciaux de formation dans des centres communautaires ou des bibliothèques. L'apprentissage qui y est dispensé et encouragé porte sur des domaines divers et est mené à l'initiative des individus. Il n'existe toutefois pas de données relatives à la part qui revient à la formation professionnelle continue dans l'apprentissage formel, non formel et informel pour adultes.

Une étude de Participation des adultes à l'éducation, menée par l'Office national des statistiques de Suède a révélé que 73 % des 5 000 adultes de 25 à 64 ans interrogés avaient suivi un apprentissage formel ou non formel. Le taux de participation était assez semblable chez les hommes et les femmes (respectivement 78 % et 74 %); il était plus élevé chez les personnes de niveau éducatif élevé et chez celles qui avaient un emploi. La participation à l'apprentissage des adultes diminue avec l'âge.

### Les partenaires sociaux

Les partenaires sociaux jouent en Suède un rôle important dans la formation professionnelle pour adultes, par exemple à travers les conseils professionnels paritaires du marché du travail ou parce qu'ils régissent au niveau sectoriel la certification de nombreuses professions à l'issue de la formation professionnelle. D'une façon générale, si l'éducation dans son ensemble se développe suite à des décisions gouvernementales, la formation professionnelle pour adultes est davantage influencée par les partenaires sociaux.

Ainsi une importante proportion de la formation professionnelle pour adultes n'est pas régie par le gouvernement ou le parlement, mais fait l'objet de négociations et de solutions locales de la part des partenaires sociaux. Tel est tout particulièrement le cas de la formation en entreprise et de diverses formes de formation sur le lieu de travail, notamment la formation sectorielle de type apprentissage, dans laquelle certains s'engagent à l'issue d'un programme à orientation professionnelle suivi au niveau du second cycle du secondaire. La formation interne en entreprise s'est développée largement depuis les années 80. Plus de 50% des salariés bénéficient d'une formation organisée par leur entreprise. Cette formation est majoritairement financée par les employeurs (95 % du total) et se déroule souvent pendant le temps de travail, même si un droit au congé de formation est prévu dans la loi, depuis 1975.

### La réglementation de la formation professionnelle continue

Bien que peu réglementée, la formation professionnelle continue est tout de même soumise à quelques règles de principe, notamment en ce qui concerne l'admission à l'enseignement professionnel pour adultes, l'obtention d'une bourse ou encore le congé de formation. Par ailleurs, il existe des règles sur la sécurité de l'emploi qui s'appliquent aux personnes exerçant leur droit au congé de formation. La loi inclut également des dispositions concernant le droit, pour une personne souhaitant interrompre ses études, de reprendre son travail. Le droit au congé de formation est cependant à distinguer du droit à une compensation financière. La loi ne fixe en effet aucune règle concernant les revenus du travail pendant le congé de formation; ni le salaire ni autre allocation ne sont garantis. Ainsi, une fois le congé de formation accordé l'employé peut alors :

- soit obtenir une compensation du manque à gagner en passant un accord spécifique avec son employeur
- Soit demander une compensation financière à travers le système d'aide aux études.

#### À retenir

Loi sur l'Éducation (loi gouvernementale)

La loi sur l'éducation s'applique à l'intégralité du système éducatif public, y compris la scolarité obligatoire, le second cycle de l'enseignement secondaire, les écoles pour élèves handicapés mentaux, les écoles pour élèves malvoyants/malentendants et handicapés physiques. La loi sur l'éducation étend également aux adultes le droit à l'éducation. Celle-ci peut être dispensée à travers l'enseignement municipal pour adultes (*Komvux*) ou l'enseignement pour adultes présentant des handicaps d'apprentissage (*Särvux*).

Décret sur le subventionnement de la formation d'insertion professionnelle en entreprise

À travers le décret, l'État peut verser des subventions aux entreprises pour soutenir la formation d'insertion professionnelle.

Décret sur les subventions gouvernementales à Folkbildning (1991-977) révisé pour la dernière fois en 2007

L'éducation municipale pour adultes relève de la Loi sur l'éducation et de la Loi municipale sur l'éducation des adultes (2003).

La loi sur l'enseignement professionnel supérieur est entrée en vigueur en 2010

#### Le financement de la formation professionnelle continue

Depuis le 1er juillet 2001, chaque élève, étudiant ou adulte en formation peut recevoir une aide sous forme de prêt ou de bourse. Pour réduire les inégalités d'accès à la formation suivant les niveaux de qualification ou les secteurs d'activités, le gouvernement met en application depuis janvier 2002, des comptes individuels de formation. Ces comptes sont à la disposition de tous les salariés pour financer leurs besoins en développement des compétences tout au long de leur vie professionnelle. Si ces fonds ne sont pas utilisés avant l'âge de la retraite, ils se transforment en épargne ou en assurance retraite.

Le coût de la formation professionnelle continue fait partie de l'ensemble des dépenses éducatives. Les composantes principales de la formation professionnelle continue sont financées par des fonds publics, à l'exception de la formation en entreprise.

L'aide à la Formation professionnelle des adultes (folkbildning) suédoise est largement financée par des subventions de financement de l'État, des conseils de comté et des municipalités. Il existe un large consensus politique sur le fait que l'État devrait fournir un soutien économique à la folkbildning. Le Riksdag (Parlement suédois) a établi des objectifs généraux pour les activités. Ils peuvent être résumés de telle sorte que les activités de folkbildning doivent :

- Renforcer et développer la démocratie,
- Permettre aux gens d'influencer leur situation de vie et de créer une participation active dans le développement de la société,
- Comblent les lacunes dans l'éducation et augmenter le niveau d'éducation et de sensibilisation culturelle dans la société,
- Élargir l'intérêt et accroître la participation à la vie culturelle.

Sur la base de ces objectifs, les associations d'étude et les écoles secondaires populaires sont libres de façonner eux-mêmes les objectifs des activités. En 2006, un Riksdag unanime a décidé de la politique de l'avenir sur le terrain. Sept (7) domaines d'activité ont été soulignés comme des motifs pour le soutien de l'état des collèges populaires et des associations d'étude. Cela s'applique aux efforts visant à protéger les valeurs fondamentales communes de la société, les défis d'une société multiculturelle et le défi démographique d'un nombre croissant de personnes âgées et où les possibilités d'apprentissage tout au long de la vie doivent être maintenues.

En outre, l'importance des activités culturelles est soulignée, ainsi que l'importance d'atteindre les personnes handicapées. Enfin, le soutien à la folkbildning est motivé par les efforts significatifs en matière de santé publique et de développement durable et de justice mondiale, menés dans les associations d'étude et les collèges populaires.

#### Le Conseil national suédois de l'éducation des adultes

Le Conseil national suédois de l'éducation des adultes a été chargé par le gouvernement et le Riksdag de Suède de distribuer les subventions nationales aux lycées populaires et aux associations d'étude. En outre, le conseil doit faire le suivi et évaluer les activités de la folkbildning. Le Conseil national suédois de l'éducation des adultes compte trois membres, qui ont tous des liens étroits avec les associations d'étude et les écoles secondaires populaires. Celles-ci sont :

- La Fédération nationale suédoise des associations d'étude - une association d'intérêt pour les associations d'étude.
- The Interest Organization of Popular Movement Folk High Schools, RIO - qui regroupe les écoles secondaires populaires opérées par des mouvements populaires et d'autres organisations.
- L'Association Suédoise des Autorités et Régions Locales, SKL - qui représente les écoles secondaires populaires exploitées par les conseils et les régions du comté.

<b>À retenir</b>
<p><i>Chaque année, les associations d'étude organisent :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Environ 285 000 cercles d'étude avec près de 2 millions de participants</li> <li>- Environ 250 000 programmes culturels avec plus de 15 millions de participants</li> </ul>
<p><i>Chaque année, les écoles secondaires populaires ont :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Environ 26 500 participants à des cours prolongés</li> <li>- Environ 80 000 participants à des cours de courte durée</li> </ul>
<p><i>Subventions publiques aux collèges populaires et aux associations d'étude en 2008 :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De l'état : environ 328 565 000 EUR</li> <li>- Des conseils de comité : environ EUR 82 496 000</li> <li>- Des municipalités : environ 42 517 000 EUR</li> </ul>

## Typologie de la formation des adultes en Suède

### Éducation non formelle pour adultes - Folkbildning

Depuis plus de cent ans, l'éducation non formelle des adultes a joué un rôle important dans la construction de la société suédoise. Depuis que le premier cercle d'étude a commencé à la fin de 1800, les gens se sont rassemblés par leur propre volonté et sur un pied d'égalité pour accroître leurs connaissances ensemble. L'essence de laquelle a été la tolérance pour différentes opinions, la solidarité et le respect des décisions unies. L'éducation non formelle des adultes a donc été une force démocratique fondamentale.

### Formation formelle des adultes

Le système d'éducation des adultes dirigé par les municipalités a été créé en 1968. Le but de l'éducation formelle des adultes est d'aider les adultes à acquérir les connaissances et les compétences dont ils ont besoin pour participer à la société et à la vie professionnelle. Il est également destiné à préparer les adultes à un développement de carrière plus approfondi. L'objectif de l'éducation formelle des adultes du deuxième cycle du secondaire est, d'autre part, d'aider les adultes à acquérir des connaissances et des compétences qui correspondent aux niveaux fixés pour les jeunes du deuxième cycle du secondaire.

## Opérateurs des formations des adultes

Éducation non formelle pour adultes – Folkbildning	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dix associations d'étude, chacune avec son propre profil distinct.</li> <li>- 150 lycées populaires.</li> </ul>
Formation formelle des adultes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les écoles et les centres de formation, parfois en coopération avec les associations d'études non formelles.</li> </ul>
Éducation non formelle pour adultes – Folkbildning * * données 2014	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Environ 281 000 cercles d'étude.</li> <li>- Environ 1, 7 millions de participants à des activités de cercle d'étude chaque année.</li> <li>- Les écoles secondaires populaires ont environ 71 000 étudiants chaque trimestre.</li> </ul>

### Les associations d'étude (au nombre de 10)

En Suède, il existe actuellement 10 associations d'étude auxquelles le Conseil national suédois de l'éducation des adultes distribue des subventions. Les associations d'étude ont des profils et des emphases différents dans leurs activités. Il existe des liens étroits entre les associations d'étude et les mouvements populaires suédois, tels que les organisations pour handicapés, pour immigrés ou environnementales. Les associations d'étude sont situées dans toute la Suède. Le cercle d'étude est la forme d'étude la plus importante dans les associations d'étude. Dans le cercle d'étude, un petit groupe se réunit pour apprendre ensemble sur la base d'un plan d'étude et d'un chef de cercle d'étude. Il existe des cercles d'étude dans des centaines de sujets différents. Certains ont un accent plus théorique, comme le langage, l'histoire et les études sur les problèmes sociaux actuels. D'autres sont plus orientés vers la pratique, comme la danse, la menuiserie, la musique instrumentale, etc. Les associations d'étude sont également le plus grand arrangeur suédois d'événements culturels. En organisant des événements culturels et des conférences, les associations d'étude contribuent à une riche vie culturelle dans tout le pays.

### Les lycées populaires (au nombre de 150)

Les 150 lycées actuels de la Suède sont répartis dans tout le pays. Les écoles secondaires populaires offrent des cours pour adultes à partir de 18 ans. Beaucoup d'écoles secondaires populaires sont dirigées par des mouvements populaires, tels que des organisations au sein des mouvements ouvriers, de la tempérance ou de l'Église libre. D'autres sont exploités par les conseils de comté ou les régions. Les écoles ont des profils et des emphases différents dans leurs activités. Les écoles secondaires populaires ne sont pas guidées par les programmes nationaux, mais elles sont libres de façonner leurs activités par elles-mêmes. La durée des cours varie de quelques jours à plusieurs années. Les cours à long terme sont généralement de 1 à 3 ans, dont certains peuvent fournir des connaissances équivalentes à l'enseignement secondaire supérieur et donc être admissibles à des études universitaires. Beaucoup de cours à long terme ont une importance particulière - la musique, les médias, les mesures de maintien en forme, le tourisme, etc. Quelques-uns sont professionnels, tels que les leaders de la jeunesse et les programmes de formation des journalistes. Des cours courts sont offerts dans un certain nombre de sujets et d'approfondissements différents.

La scolarité dans les écoles secondaires populaires se caractérise par une pédagogie axée sur les processus, dans laquelle la participation active des étudiants est soulignée, par exemple sous la forme de travaux thématiques et de projets en petits groupes. Beaucoup d'adultes s'adressent aux écoles secondaires populaires et, par conséquent, un poids considérable est accordé pour profiter de leurs expériences antérieures et utiliser leurs besoins comme base de frais de scolarité. Beaucoup d'écoles secondaires populaires sont des pensionnats, ce qui permet aux étudiants de vivre à l'école pendant le cours. Les frais de scolarité sont gratuits et les étudiants peuvent demander une aide financière pour leurs études.



**En résumé**

- ✓ *L'enseignement communal pour les adultes, est assuré sous la responsabilité des municipalités.*
- ✓ *Depuis 1992/1993, les formations proposées à tout adulte de plus de 20 ans, concernent l'éducation de base, le second cycle de l'enseignement secondaire ainsi que la filière postsecondaire non universitaire. Les cours conduisent à des diplômes officiels équivalents à ceux délivrés aux jeunes. Leur organisation doit permettre de combiner formation et emploi. La plupart des municipalités proposent des cours de langue suédoise aux immigrés.*
- ✓ *Les écoles supérieures populaires, sont gérées par des organisations syndicales, des communautés religieuses ou par des organismes à but non lucratif. Elles réservent une part de leur activité à des cycles de formation destinés aux adultes ayant les niveaux de qualification les plus faibles, en mode présentiel ou par des cours à distance.*
- ✓ *Onze associations d'éducation populaire sont présentes dans tout le pays. Ces associations sont affiliées, soit à un parti politique, soit à d'autres organisations. Ces écoles municipales ou privées interviennent également dans les entreprises.*
- ✓ *Il existe deux catégories d'éducation des adultes en Suède non formelles et formelles : éducation non formelle pour adultes – Folkbildning. L'éducation non formelle pour adultes est appelée Folkbildning et se réfère aux Écoles primaires populaires et aux associations d'étude. Les organisations qui constituent le système éducatif libéral non formel et volontaire en Suède. L'éducation suédoise non formelle est souvent traduite en anglais comme éducation des adultes libérale ou populaire, mais Folkbildning possède une base conceptuelle spécifique au-delà du terme «éducation des adultes». Il existe une folkbildning pour tous les membres de la société, mais devrait surtout s'adresser aux adultes ayant peu d'éducation formelle ; éducation formelle dans le système public d'éducation des adultes qui comprend l'éducation des adultes dirigée par les municipalités (Komvux), l'éducation des adultes pour les handicapés intellectuels (Särvux) et le suédois pour les immigrants (sfi). Il existe également une formation et une formation professionnelles avancées (KY) ainsi que des programmes d'éducation complémentaire.*
- ✓ *Les Associations d'étude (dans le cadre de l'éducation non formelle des adultes / Folkbildning) : l'intention de l'éducation non formelle des adultes est d'ajuster les cours et les cercles d'étude en fonction des exigences, des besoins et des expériences des participants. Dans l'éducation non formelle des adultes, la démocratie est importante et les participants ont beaucoup d'influence sur ce qui et comment apprendre. 61 % des cercles d'étude ont des sujets esthétiques comme l'art, la musique et les médias.*
- ✓ *Les Écoles populaires : les collèges populaires ont des cours à différents niveaux avec des degrés divers. Les cours à long terme durent de 1 à 3 ans. Les lycées populaires offrent également de nombreuses spécialités, telles que la musique, les médias, l'artisanat, le théâtre, les langues, la santé préventive et le tourisme.*

**9.4 Allemagne**

En raison de la structure fédérale de l'Allemagne, donc de l'existence conjointe d'un gouvernement central et des gouvernements des Länder, les responsabilités législatives sont partagées entre d'une part l'État fédéral (le Bund) et les Länder.

Pour l'éducation et la formation professionnelle, chaque Land, au niveau constitutionnel ou législatif, définit les principes de base. Toutefois, afin d'harmoniser les pratiques, les Länder ont développé des procédures de coopération à travers une Conférence permanente des Ministres de l'Éducation et des Affaires culturelles des Länder (KMK). Cette structure de coordination s'intéresse aux questions à caractère suprarégional avec, comme objectif, de définir et de défendre des positions communes dans des matières d'intérêt commun.

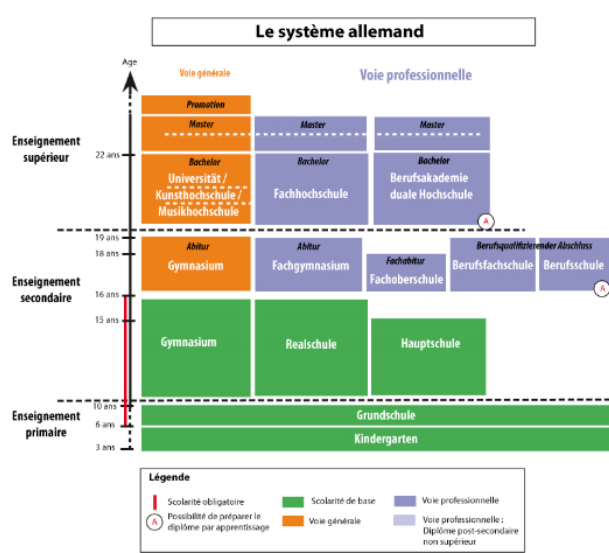
Selon la loi fondamentale, l'État fédéral est responsable en matière d'organisation et d'administration de l'enseignement. Il est compétent dans le domaine de l'apprentissage et de la formation continue professionnelle hors de l'école, pour fixer les principes généraux de l'enseignement supérieur, en matière d'aide pour l'apprentissage, en matière de mesures pour favoriser et promouvoir l'emploi et enfin pour la recherche concernant le marché de l'emploi et les métiers.

Le système éducatif de la République fédérale d'Allemagne présente des caractéristiques qui le différencient des systèmes d'éducation et de formation de la plupart des autres pays industrialisés. L'existence parallèle, dans le premier cycle de l'enseignement secondaire de trois à quatre types d'établissements distincts faisant suite au tronc commun de l'école primaire :

- la *Hauptschule*(école de fin de scolarité obligatoire) qui vise à donner un enseignement général de base pendant cinq à six ans selon les *Länder* ;
- la *Realschule*(collège d'enseignement secondaire général)qui offre aux élèves un enseignement général étendu et qui dure en général cinq années ;

- le *Gymnasium* (lycée) qui donne aux élèves un enseignement général approfondi, découpé en deux cycles : les élèves obtenant le *Gymnasiale Oberstufe* au terme du premier cycle peuvent accéder au deuxième cycle de l'enseignement secondaire qui conduit, en cas de réussite, au baccalauréat (*Abitur*) et à l'entrée dans l'enseignement supérieur ;

La *Gesamtschule* (école secondaire polyvalente) est un établissement d'enseignement regroupant, sur un même site, les trois filières mentionnées précédemment des points de vues organisationnel et pédagogique.



### Particularités du système « dual » et de la formation continue

Dans le système « dual », l'essentiel de l'apprentissage s'effectue en entreprise. C'est en effet le Bund (ou l'État fédéral) qui est compétent pour la formation professionnelle en entreprise et qui a transmis cette tâche aux chambres de commerce, aux chambres de métiers et aux organisations professionnelles, tandis que la loi fondamentale confère aux Ministères de l'Éducation et des Affaires culturelles des Länder, la responsabilité de la mise en œuvre de la formation professionnelle scolaire. C'est par référence à cette distinction constitutionnelle des compétences, que le système est qualifié de « dual ». Ceci dit, ni les écoles professionnelles, ni les entreprises ne sont des lieux de formation destinés à un type de formation. Tout comme il y a différentes écoles professionnelles, il y a également des formes très diversifiées d'apprentissage en entreprise. Outre les « ateliers-écoles » des grandes entreprises et l'apprentissage au poste de travail, on trouve des centres de formation interentreprises, notamment dans l'artisanat et le bâtiment ; les petites et moyennes entreprises (qui forment environ les deux tiers des jeunes relevant du système dual) recourent à ces centres pour permettre à leurs apprentis d'acquérir les connaissances et compétences nécessaires exigées par les règlements de la formation.

La formation en alternance a pour objectif de dispenser un enseignement professionnel étendu et de transmettre, dans le cadre d'une formation structurée, les connaissances et les aptitudes techniques nécessaires à la pratique d'un métier qualifié. Au terme de ces études, le jeune obtient le droit d'exercer la profession « réglementée » pour laquelle il a été formé et de porter le titre de travailleur qualifié (qualifizierte Fachkraft).

L'homologation des certificats de formation professionnelle est un élément-clé du dispositif de formation professionnelle en Allemagne. Dans le système dual, les apprentis sont formés à des professions pour lesquelles la formation est reconnue par l'État. Ces professions sont fixées et adaptées en fonction des besoins du monde du travail, par l'État fédéral, les Länder et les partenaires sociaux agissant en étroite concertation. Il y a actuellement

350 professions à formation réglementée, dans les années 1970 on en recensait plus de 600. Les différentes parties concernées cherchent en effet, en regroupant les professions à formation réglementée, à donner à celles-ci un profil plus ample, susceptible de mieux garantir la mobilité et la flexibilité des travailleurs.

En Allemagne, le gouvernement finance la recherche et le développement plutôt que la formation dans les entreprises. Les pratiques de formation professionnelle en Allemagne, en particulier de la formation continue, s'appuient moins sur la loi et la réglementation que dans les autres pays d'Europe. On note, en effet, dans le cas de la formation continue, que les aides publiques, en Allemagne, vont aux individus en tant que salariés menacés ou demandeurs d'emploi, alors qu'en France par exemple, ces mêmes aides sont plutôt destinées aux entreprises (par exemple, sous la forme d'exemptions ou de diminution des charges sociales).

*Il n'existe pas en Allemagne d'obligation légale pour les entreprises en matière de dépenses de formation. Les coûts de formation comptabilisés par les entreprises sont ceux de la formation duale (formation initiale et formation par apprentissage), mais les coûts de la formation continue, eux, ne sont pas clairement isolés.*

*En Allemagne, la formation continue est une responsabilité individuelle, les entreprises – notamment les PME – ne prennent pas en charge les formations à l'initiative des salariés. Cela est notamment le cas pour les formations du statut professionnel et socialement valorisant de Meister (cadre de premier niveau) qui se déroulent à l'initiative des salariés et généralement sur leurs fonds propres.*

*La formation continue ne constitue pas un enjeu fort pour le Comité d'entreprise (Betriebsrat), même si la formation fait partie explicitement des cheminements professionnels. Par contre, il y a une mobilisation plus marquée pour l'accueil des apprentis et leur embauche après qu'ils aient obtenu leur diplôme en formation par apprentissage, le Betriebsrat.*

Les partenaires sociaux des branches professionnelles jouent également un rôle important dans la définition et la structuration des qualifications et le contenu des diplômes pour ce qui est de la formation professionnelle initiale, leur influence est bien moins grande dans le domaine de la formation professionnelle continue même si la branche peut apporter son concours au financement des centres de formation.

L'État fédéral et les partenaires sociaux conservent, au niveau central, le pouvoir de décision sur la partie la plus structurante des dispositifs de formation, la formation initiale en apprentissage (ou Dual System) ainsi que les dispositifs qui prolongent cette filière de formation. Les accords interprofessionnels en Allemagne abordent rarement la formation professionnelle continue sauf pour la mise en place de congés-formation dans certains secteurs. Depuis une vingtaine d'années pourtant, de plus en plus d'accords prévoient des mesures de «formation-adaptation» ou reconversion (Umschulung) en cas de restructuration, notamment pour les salariés les plus menacés. La formation continue se propose parfois comme alternative à des périodes de chômage partiel ou aussi comme effort de rétention des salariés en place.

## Le cadre réglementaire de la formation continue

### *Au niveau fédéral*

#### *La Constitution (ou loi fondamentale)*

Selon l'article 72 de la Constitution allemande, le pouvoir législatif dans le domaine de la formation continue et tout au long de la vie repose essentiellement sur les Länder. Le Gouvernement fédéral peut, dans certaines circonstances, intervenir activement dans ce domaine. Par exemple, le Gouvernement fédéral, dans l'intérêt de l'État, peut, en vue d'assurer une égalité dans les conditions d'accès à la formation au plan national, ou pour sauvegarder une cohérence économique et juridique, prendre un certain nombre de dispositions législatives. En accord avec l'article 74 de cette même loi fondamentale (la Constitution), le champ du pouvoir législatif du Gouvernement fédéral s'étend jusqu'à la formation professionnelle continue non-scolaire ; son champ couvre également le développement des principes

généraux relatifs à la formation continue donnée dans les universités et les autres établissements d'enseignement tertiaire ainsi que les actions de recherche-développement relatives à la mesure de l'efficacité de la formation continue, y compris le développement de projets-pilotes.

L'article 12 de la Constitution spécifie que chaque Allemand a le droit de choisir librement son métier, son lieu de travail et de formation. Ce même article indique aussi que l'exercice d'un métier peut être réglementé par la loi ou au moyen de dispositions individuelles. Cette disposition générale a conduit à la création de différents cadres juridiques pour l'éducation et la formation professionnelle :

*Le droit social à l'éducation et à la formation professionnelle est défini au paragraphe 3 du Code du travail (SozialgesetzBuch) où il est précisé que ceux qui participent à une formation professionnelle correspondant à leur choix, leurs aptitudes et à leurs capacités, ont le droit d'être soutenus dans leur formation si les moyens nécessaires ne sont pas disponibles ailleurs. De même, ceux qui participent – ou désirent participer – à la vie active ont le droit de bénéficier de conseils quant au choix de leur formation ou de leur métier, peuvent également bénéficier d'un soutien individuel pour leur formation professionnelle continue, d'une assistance pour l'acquisition et la maintenance d'un lieu approprié de travail et d'une sécurité économique en cas de chômage ou d'insolvabilité de l'employeur.*

L'Office fédéral du Travail, en effet, finance les actions de recyclage en matière d'éducation et de formation professionnelle. C'est ainsi que les coûts d'éducation et de formation peuvent être payés en accord avec les paragraphes 81-85 du Code du travail. Il en est de même pour tout ce qui concerne les frais d'hébergement ou de séjour (paragraphes 153-159). De même, les prestataires de formation peuvent recevoir une aide financière en accord avec les paragraphes 248-250 du Code du travail.

Les paragraphes 96-98 de la loi constitutionnelle sur les entreprises (Betriebsverfassungsgesetz) précise les droits des travailleurs relatifs à la codétermination et à la participation en ce qui concerne la formation professionnelle. A cet égard, le Comité d'entreprise a, selon ce même paragraphe 98, le droit à co-déterminer avec l'employeur, les mesures de formation professionnelle qui devraient être mises en œuvre pour les travailleurs de l'entreprise, y compris le droit de suggérer quels travailleurs de l'entreprise pourraient y participer.

Une modification de cette même loi, introduite en 2001, a étendu le champ de cette codétermination en matière de formation professionnelle : elle a donné aux Comités d'entreprise le droit à une codétermination avec l'employeur pour régler les questions relatives à l'adéquation entre un poste de travail et les qualifications nécessaires pour l'occuper et ce, dans le cas où l'employeur se propose de prendre des mesures susceptibles de changer la nature du travail des salariés concernés au point que leurs connaissances et compétences professionnelles ne seraient plus suffisantes pour qu'ils puissent accomplir leur travail d'une manière satisfaisante.

La loi sur la formation professionnelle (Berufsbildungsgesetz) concerne surtout le domaine de la formation professionnelle réalisée au sein des entreprises. Elle comporte également des dispositions relatives à l'éducation et à la formation professionnelle continue. Selon le paragraphe 46 de cette loi, l'autorité responsable pour la reconnaissance des qualifications, des connaissances et des compétences acquises par des actions d'éducation et de formation professionnelle peut aussi organiser des examens. Le contenu, l'objectif, les exigences en matière d'examen, de même que les procédures d'examen, les conditions d'admission pré-requises ainsi que le titre de la qualification de l'enseignement et de la formation professionnelle peuvent ainsi être réglementés dans le cadre de cette loi. On notera que le paragraphe 47 concerne la formation professionnelle de reconversion, en vue d'acquérir de nouvelles qualifications – l'objectif étant de faciliter une réintégration rapide dans les processus de production.

La loi concernant la promotion de la formation professionnelle (Bundesausbildungsförderungsgesetz ou Bafög) concerne également l'éducation et la formation continue dans la mesure où une assistance financière peut, dans certains cas, être apportée pour développer la formation d'un salarié au-delà de l'obtention d'un premier diplôme ou certificat. C'est le cas, par exemple, si ce second diplôme est requis pour exercer le métier en question. L'article 7 de la Bafög s'applique également dans le cas où, dans le prolongement d'une première formation, une seconde formation a été organisée, plus avancée que la première mais néanmoins indépendante de celle-ci.

La loi relative à la promotion des qualifications (Aufstiegsfortbildungsförderungsgesetzou AFBG) permet d'apporter un soutien financier dans tous les domaines de formation quelles que soient les modalités de celle-ci. Elle concerne les travailleurs qualifiés qui cherchent à acquérir des qualifications leur permettant d'accéder à des postes de responsabilités plus élevés. La condition minimale exigée est que les bénéficiaires potentiels de cette assistance financière aient, au préalable, terminé avec succès une formation professionnelle initiale reconnue dans le cadre de la loi sur la formation professionnelle.

*Loi sur la réforme de la formation professionnelle (Berufsbildungsreformgesetz)*

La loi sur la réforme de la formation professionnelle (Berufsbildungsreformgesetz) du 1er avril 2005 a réuni deux lois antérieures : la loi sur la formation professionnelle (BbiG) de 1969 et la loi sur la promotion de la formation professionnelle (Berufsbildungsförderungsgesetz) de 1981. La loi définit entre autres les responsabilités de l'Institut Fédéral pour la Formation et l'Enseignement Professionnels (BIBB), le centre de compétence agréé pour la recherche et le perfectionnement de la formation professionnelle et continue en Allemagne.

*Lois-cadre fédérales*

La formation continue de perfectionnement offerte dans le prolongement d'une formation professionnelle initiale achevée, et qui mène le plus souvent au brevet de maître-artisan (Meister) ou de cadre spécialisé dans l'industrie et le commerce (Fachwirt), est réglementée par des lois-cadre fédérales fixant les critères de délivrance des diplômes. L'organisation de la certification et la délivrance des brevets de maîtrise et de Fachwirt relèvent quant à elles des chambres consulaires (CCI, chambres des métiers, etc.). Les salariés participant aux enseignements de préparation aux examens peuvent bénéficier d'un soutien financier en application de la loi fédérale relative à la promotion des formations de perfectionnement, dite « Meister-Bafög ». Le même schéma s'applique à l'organisation des formations au diplôme de Techniker proposées par certaines Fachschulen, établissements d'enseignement professionnel, à la différence près que sa régulation relève des Länder.

*Loi d'encouragement de la formation continue de promotion (Aufstiegsfortbildungsförderungsgesetz)<sup>48</sup>*

La Loi d'encouragement de la formation continue de promotion (2016), est un instrument global pour la promotion de la formation professionnelle dans tous les domaines professionnels. Elle définit l'aide financière pouvant être octroyée à ceux qui veulent améliorer leurs compétences professionnelles et devenir « Meister ».

Les subventions octroyées varient et dépendent du statut de la personne (état civil, nombre d'enfants, revenus propres et du conjoint). La subvention octroyée peut être jusqu'à 10 226 euros (pour les frais de cours et d'examen), qui est actuellement accordée avec une part de 30,5% en tant que subvention et 69,5% sous forme de prêt.

Une formation à temps plein admissible comporte au moins 400 heures et ne devrait généralement pas dépasser une période de 24 mois. À temps partiel, la durée maximale est de 48 mois.

La mise en place de la loi est soutenue par des fonds professionnels formation de perfectionnement des artisans et autres professionnels. En 2009, les dépenses ont totalisé 456 millions euros, dont 315 millions d'euros en prêts et 141 millions d'euros à titre de don.

## Au niveau des Länder

Le premier point qui doit être mentionné en ce qui concerne les Länder, plus précisément le cadre législatif pour l'éducation et la formation professionnelle à ce niveau territorial, est celui de la Constitution. Chaque Land a sa Constitution, mais toutes indiquent expressément, conformément à la loi fondamentale, que l'éducation relève de la responsabilité du Land. Dans un certain nombre de Länder, la Constitution spécifie que la promotion de l'éducation et de la formation relève également de la responsabilité de l'État. Seules les lois passées dans les Länder du Brandebourg, du Mecklenburg-Vorpommern et de la Nord-Rhine-Westphalie, contiennent un certain nombre de dispositions opérationnelles de base pour la mise en œuvre d'actions d'éducation et de formation continue. Les lois des autres Länder ne font pas référence à une telle obligation. Toutefois, la responsabilité légale d'encourager l'éducation et la formation continue existe dans tous les Länder à l'exception de celui de Hambourg qui s'est limité à des recommandations. Les lois sur l'éducation et la formation continue adoptées dans les différents Länder ont permis de mettre en place les infrastructures administratives et opérationnelles. Elles ont aussi conduit au développement de dispositions spécifiques concernant les congés-formation (Freistellungsgesetz).

*Lois sur les congés de formation (Bildungsurlaub) – 12 lois provinciales*

Selon un accord de l'Organisation Internationale des salariés, la République fédérale s'est engagée en 1974 à établir un congé de formation payé encadré par la loi. Celui-ci devait concerner la formation générale, professionnelle et syndicale. Cependant, du fait qu'aucune loi fédérale n'ait été promulguée, les États fédérés ont voté chacun leurs propres lois. Celles-ci varient parfois considérablement. Il faut ainsi se rapporter précisément au texte de loi de l'État fédéral. Dans ce texte les employés obtiennent davantage d'informations sur les offres de formations et leurs organisateurs reconnus dans leur Land.

<sup>48</sup>[https://www.bqbl.de/xaver/bqbl/start.xav?startbk=Bundesanzeiger\\_BGBI&jumpTo=bqbl116s1450.pdf](https://www.bqbl.de/xaver/bqbl/start.xav?startbk=Bundesanzeiger_BGBI&jumpTo=bqbl116s1450.pdf)

*Chaque salarié d'un État fédéré dans lequel une loi sur la formation est entrée en vigueur, a le droit à cinq jours de congé de formation par an. De plus, il existe la possibilité de prendre le congé de formation des deux années en une fois pour un séjour plus long à l'étranger par exemple. En général, les coûts relatifs à la formation sont pris en charge par le salarié lui-même. Cela est dû au fait que même lors de son absence, l'employeur continue à lui verser son salaire. Cependant, ce paragraphe varie selon les stipulations de chacun des Länder. Le droit à une demande de formation suppose en règle générale qu'un salarié ait travaillé pendant une durée minimale dans l'entreprise. Lors d'un renouvellement, ce droit vis-à-vis de l'employeur précédent, ne peut pas simplement être repris. En général, l'employé doit être embauché dans l'entreprise pendant au moins six mois avant de pouvoir faire valoir son droit à un congé exceptionnel. À l'origine, les formations agréées proposées dans le cadre de ce congé visaient exclusivement la culture générale et l'éducation politique, leurs contenus ont été recentrés ces dernières années sur les questions professionnelles.*

1. *Chaque salarié a droit à cinq jours de congé individuel de formation par an (soit dix jours en une fois en rassemblant les congés sur deux ans).*
2. *La formation complémentaire comprend minimum six heures par jour.*
3. *Le lieu de travail/le siège de l'entreprise est toujours l'élément déterminant pour une demande de congé et non pas le lieu de résidence.*
4. *Le droit à un congé est obtenu en règle générale après six mois d'activité dans l'entreprise.*
5. *Ce droit vis-à-vis de l'employeur ne peut pas être transféré au nouvel employeur sur un nouveau lieu de travail.*
6. *Les frais de formation sont seulement à la charge de l'employé, car l'employeur continue à verser le salaire à son salarié lors du congé individuel de formation.*

### Au niveau des accords contractuels et des accords d'entreprise

Dans certains secteurs, comme déjà indiqué, les dispositions relatives à l'éducation et à la formation continue sont définies et mises en œuvre au moyen d'accords contractuels qui, selon la loi, ne s'appliquent qu'aux employeurs et aux travailleurs qui sont affiliés aux organisations ayant signé l'accord. Les accords individuels, pour la plupart, procèdent des accords collectifs dont ils dérivent. On peut donc dire que les travailleurs (et les employeurs) non organisés sont également couverts par de tels accords. Les accords collectifs dans le domaine de la formation professionnelle ne sont pas une approche alternative aux autres dispositions législatives dans la mesure où ils ne couvrent pas tous les travailleurs, ni n'incluent les chômeurs ou les travailleurs indépendants. Cependant, les accords collectifs peuvent améliorer les dispositions législatives existantes dans la mesure où ces accords peuvent, en répondant à des situations (sectorielles, géographiques) particulières conduire à des actions « sur mesure ».

De telles approches « sur mesure » peuvent résulter d'accords d'entreprise négociés entre le Comité d'entreprise et l'employeur. De tels accords sont fréquents. Ces accords sont valides pour autant que les partenaires sociaux (du même secteur, de la même zone géographique) n'aient pas déjà adopté d'autres dispositions en matière de formation professionnelle.

En Allemagne, les entreprises décident librement de l'offre comme de la mise en œuvre de la formation continue de leurs salariés. Il n'existe aucune disposition ou obligation réglementaire en la matière. Il existe en revanche une régulation-cadre contractuelle : dispositions prévues par les conventions de branche et les accords d'entreprises s'appliquant aux entreprises membres d'une organisation de branche ou aux établissements ayant un conseil d'établissement.

Aujourd'hui, un grand nombre de conventions paritaires contiennent des dispositions relatives à la formation continue. Mais il convient de distinguer entre accords conclus au niveau de la branche et accords d'entreprise. Ces derniers ne s'appliquent qu'aux établissements de l'entreprise concernée ; et lorsqu'ils contiennent des dispositions sur la formation continue, elles concernent le plus souvent l'organisation de la formation au sein de l'entreprise. Depuis peu, ces conventions contiennent également des dispositions relatives à l'organisation de la formation continue au sein de l'établissement. Priorité est alors donnée aux préconisations concernant l'identification des besoins en qualifications et la participation du Conseil d'établissement au processus de planification de la formation dans l'entreprise.

## Le financement de la formation professionnelle initiale et continue

En 2008, une étude menée par l'Institut Allemand pour l'Éducation des Adultes (Deutscher Institut für Erwachsenenbildung ou DIE) indiquait que 1.2% du Produit Intérieur Brut du pays était alloué à la formation des adultes soit 28 milliards d'euros<sup>49</sup>. Les principaux bailleurs de fonds sont les participants eux-mêmes suivis des entreprises (en termes de coûts directs). Les sponsors publics (gouvernement fédéral, provinces, communautés, Union Européenne) arrivent en troisième place avec les taxes et revenus tirés des assurances chômage utilisés pour les activités de formation de la main d'œuvre.

En 2012, le financement public a atteint 6 milliards d'euros (fédéral : 1,1 milliards ; provinces : 1,3 milliards ; communautés : 0,3 milliards, Agence Fédérale d'Emploi : 3,4 milliards)<sup>50</sup>.

Dans les dernières années, la structure de financement a évolué et les fonds publics sont assignés de plus en plus de manière individuelle aux formés à travers des bons de formation, des bonus, des prêts et des allègements fiscaux. En contrepartie, les subventions octroyées aux fournisseurs de formation diminuent.

Le gouvernement fédéral ainsi que les provinces sélectionnent leur financement à travers des procédures compétitives.

### *Le rôle de l'Office fédéral pour l'Emploi*

Le financement de la FTP (VET) en Allemagne repose sur de nombreux organismes. En premier lieu, le Ministère fédéral de l'Éducation et de la Recherche, qui apporte un appui financier aux centres de formation interentreprises et subventionne des places supplémentaires de formation ainsi que du personnel de formation. À ce titre, le Ministère donne des subventions pour les « étudiants » en formation initiale ainsi que pour les formations avancées et la formation des adultes. Il apporte également son soutien aux recherches dans le domaine de la VET ainsi qu'aux projets-pilotes et aux activités de commercialisation des produits de formation. Enfin, il apporte son appui financier sous la forme de dotations aux équipements pour la formation professionnelle. Au niveau fédéral, le Ministère des Affaires économiques intervient également en finançant des centres de formation interentreprises, ainsi que des places supplémentaires de formation et la formation continue pour les petites et moyennes entreprises (PME).

L'Office fédéral pour l'Emploi est responsable du financement des différentes activités dont il est chargé : orientation professionnelle et conseils pour le développement de la carrière professionnelle, programmes de formation pour des individus présentant des difficultés particulières, tels que les migrants, les handicapés. Il est également responsable pour le financement des actions de formation relevant des programmes d'emploi ainsi que pour la formation professionnelle avancée. La contribution de l'Office se présente sous la forme de subventions individuelles et de subventions institutionnelles. Les Ministères compétents des Länder (les Ministères du Travail, des Affaires économiques ou, plus rarement, les Ministères de l'Éducation et des Affaires culturelles) peuvent apporter une aide financière aux actions de formation en entreprises, par exemple en finançant des places additionnelles de formation s'il en manque. Les Ministères de l'Éducation et des Affaires culturelles sont responsables pour le financement de la formation professionnelle initiale ainsi que pour la formation continue dans les établissements d'enseignement.

Ce soutien financier couvre essentiellement le salaire des personnels de formation. Il inclut également les bourses pour les stagiaires en formation initiale et pour les adultes engagés dans des actions de formation professionnelle avancée. Les collectivités territoriales – en l'occurrence les collectivités locales – assurent le financement des

<sup>49</sup><https://www.die-bonn.de/id/4047/about/html/?lang=en&>

<sup>50</sup><http://datenreport.bibb.de/html/5834.htm>

établissements de formation professionnelle ainsi que leur équipement et le personnel non-enseignant. Par ailleurs, ces mêmes collectivités financent totalement les centres de formation pour les adultes (Volkshochschulen).

*Les entreprises financent volontairement toute la formation donnée en leur sein, y compris la formation continue. Ce financement couvre le personnel, le fonctionnement des centres de formation ainsi que la rémunération des stagiaires (ou apprentis).*

*A présent, chaque employeur doit verser une taxe représentant 2,8 % de la masse salariale des travailleurs employés dans son entreprise à un « Fonds d'égalisation ».*

### *Le financement de la formation professionnelle en entreprise*

Les éléments de la formation qui ne peuvent pas être assurés par une entreprise individuelle sont dispensés dans des centres inter-entreprises de formation. Ces centres sont gérés par les chambres de commerce et d'industrie (ou les chambres de métiers) ou par des organisations professionnelles relevant du monde des entreprises. La formation dans ces « ateliers » est financée grâce à des contributions versées aux chambres ainsi qu'au moyen de taxes spéciales assises sur les profits des entreprises. Toutes les entreprises membres des chambres sont assujetties à ces taxes dont une partie est reversée aux entreprises qui assurent leur propre formation.

Les pouvoirs publics (au niveau fédéral et des Länder) apportent également leurs concours financiers à ces actions de formation.

*La formation à caractère sectoriel est limitée au secteur de la construction. Elle trouve son origine dans un accord sectoriel, entré en vigueur en mai 1976, passé entre les partenaires sociaux du secteur. Chaque employeur couvert par cet accord collectif doit verser une contribution égale à un total de 2,8 % des salaires bruts des travailleurs de son entreprise.*

### *Le financement de la formation professionnelle continue*

Un certain nombre de considérations préalables doivent être prises en compte pour toute analyse du financement de la formation continue, en Allemagne comme pour tout autre pays. En partant de l'idée simple, mais difficile à mettre en œuvre, que la formation n'est pas simplement une dépense (pour les entreprises et/ou les individus qui en bénéficient) mais aussi un investissement à court et à moyen terme. En effet, dans un très grand nombre de cas, celui qui « paye » (pour une action de formation) peut, sous certaines conditions, bénéficier d'un « refinancement » direct ou indirect des coûts entraînés par la formation.

On distingue deux niveaux d'analyse de la formation continue :

- 1- le « financement » de la formation professionnelle continue (que cette formation soit assurée dans une entreprise pour ses travailleurs, qu'elle soit à l'initiative d'individus ou qu'elle relève de programmes soutenus par les pouvoirs publics) ;
- 2- le « refinancement » des dépenses de formation professionnelle continue, c'est-à-dire les différentes options à la disposition du « payeur » pour réduire le montant de ses engagements financiers dans le domaine de la formation professionnelle continue.

Au niveau des entreprises, les actions de formation professionnelle continue lancées à l'initiative des employeurs pour leurs salariés sont mises en œuvre et financées par les entreprises elles-mêmes. Ce sont elles qui, dans le cadre des dispositions légales existantes, décident de l'opportunité d'une action de formation, en définissent le contenu et les modalités.

Le financement de ces actions « internes » de formation peut être assuré directement par l'entreprise ou sous une forme « conjointe », par exemple en coopération avec les pouvoirs publics et/ou dans le cadre des actions soutenues par le Fonds social européen. La contribution financière directe de l'entreprise concernée se traduit par l'utilisation, à des fins de formation d'une partie des profits réalisés lors de l'exercice financier précédent.



### *Le financement de la formation continue assurée par les individus*

En règle générale, le préfinancement de ce type de formation est assuré par l'individu lui-même qui utilise ses propres ressources à cet effet. Comme dans le cas précédent, le financement individuel de la formation continue peut être combiné avec d'autres sources, par exemple dans le cas où des entreprises publiques ou privées ou encore le Fonds social européen peuvent également contribuer financièrement à ces actions de formation. Cela est particulièrement vrai avec des prestataires publics de formation quand le coût de la formation est diminué grâce à des cofinancements institutionnels provenant de l'État.

### *Le financement de la formation continue soutenue par les pouvoirs publics*

L'État, et plus généralement les pouvoirs publics, interviennent dans le financement de la formation continue à un double titre : premièrement, ils financent la formation continue de leurs propres employés en tant qu'employeurs ; deuxièmement, les pouvoirs publics apportent leur soutien financier à des prestataires de formation pour des actions de formation dont le coût n'est pas totalement couvert par les droits d'inscription. Ces mêmes pouvoirs publics peuvent également apporter leur soutien financier à des individus ou à des entreprises pour des actions de formation considérées comme nécessaires dans l'intérêt général, là où les participants ne sont pas en mesure de couvrir eux-mêmes les coûts de la formation.

Le financement public de l'éducation et de la formation continue intervient le plus fréquemment sous la forme d'un financement « conjoint ». Cette situation résulte du fait que les fonds et les subventions ne proviennent pas seulement du budget d'une seule entité administrative, mais font intervenir simultanément plusieurs entités administratives. C'est le cas, par exemple, lors des interventions du Fonds social européen.

### *Le financement de la formation continue dans le cadre des mesures mises en œuvre par l'Office fédéral du travail*

Comme indiqué précédemment, l'Office fédéral du travail (BA) soutient des actions de formation continue, non seulement pour ses propres employés mais aussi pour les chômeurs et pour les personnes qui risquent de perdre leur emploi. Ces programmes spécifiques comportent une indemnité, des mesures de requalification et de recyclage. Dans certains cas, l'Office fédéral apporte une aide financière à des prestataires de formation.

Plusieurs situations peuvent se présenter :

- soutien individuel pour des participations à des programmes d'éducation et de formation continue ;
- pour autant que les programmes de formation soient reconnus par l'Office fédéral du travail, des indemnités sont allouées par celui-ci à des travailleurs à la condition que ces formations soient préalables au commencement d'une activité (article 77-96 du Code du travail) ;
- soutien à des prestataires de formation.

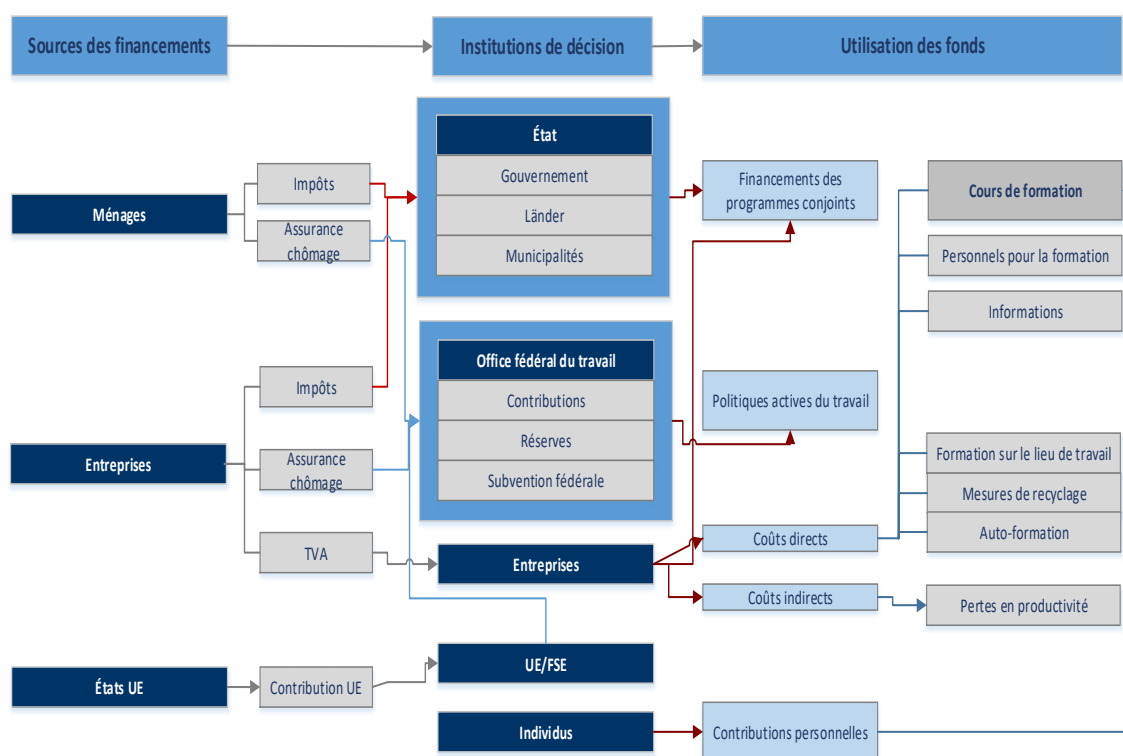
Le Code du travail (article 248) prévoit également que l'Office fédéral du travail peut apporter un soutien financier à des prestataires de formation pour des actions de formation initiale et continue. Ce soutien concerne la construction, l'expansion et l'équipement de lieux de formation pour des actions de formation devant contribuer à un retour sur le marché du travail. Les interventions de l'Office fédéral du travail obéissent, dans le domaine de l'éducation et de la formation continue s'inscrivant très précisément dans la mise en œuvre d'une politique active de promotion de l'emploi, à des règles très précises. En tant qu'organisme autonome statutairement dans le cadre de la sécurité sociale, l'Office fédéral du travail est essentiellement financé par les contributions au titre du chômage, soit 6,5 % du revenu salarial brut, versés à part égale par l'employeur et le travailleur. Des subventions du Gouvernement fédéral au titre de l'éducation et de la formation continue peuvent être accordées à titre exceptionnel quand, dans le cas où l'Office présente un déficit, les obligations sociales du Gouvernement doivent être remplies.

Le système fiscal allemand est ainsi fait qu'il est possible pour les entreprises de considérer leurs dépenses d'éducation et de formation continue comme des dépenses opérationnelles (de fonctionnement) ; la prise en compte de ces dépenses permet de diminuer le montant du revenu imposable des entreprises concernées.

Les personnes peuvent, pour leur part, déduire de leur revenu imposable les dépenses d'éducation et de formation qu'elles ont engagées, pour autant que ces dépenses aient directement à voir avec leur activité professionnelle.

En revanche, les dépenses liées aux activités d'éducation et de formation continue qui ne sont pas orientées vers la profession exercée peuvent bénéficier également d'une prise en compte, mais seulement dans la limite d'un plafond de coût par an.

### Mécanismes de financement de la formation professionnelle continue



### Les responsables et acteurs intervenant en Formation continue<sup>51</sup>

Un ensemble d'acteurs et d'instances participent à la réalisation de la formation continue en entreprise, tant au niveau fédéral que des Länder.

### Agences gouvernementales responsables<sup>52</sup>

Divers agences et ministères aux niveaux provincial et national se partagent la responsabilité de la formation continue.

Au niveau fédéral, le Ministère de l'Éducation et de la Recherche

(Bundesministerium für Bildung und Forschung ou BMBF) est responsable de la formation professionnelle (Bundesinstitut für Berufsbildung ou BIBB) qui développe la formation professionnelle continue. Ce dernier est chargé, entre autres missions, de l'organisation et de l'animation du processus institutionnel et pédagogique qui débouche sur l'élaboration des règlements de formation (appellation de la profession apprise, durée, contenu et calendrier de

<sup>51</sup> Observatoire des compétences emplois, UQÀM, Dossier Allemagne/Formation continue, Paul Bélanger.

<sup>52</sup> Idem

la formation, aptitudes requises pour l'examen) des diverses spécialités qui composent le système dual. Créé en 1976, il relève directement du gouvernement fédéral. Le BIBB exerce une fonction d'expertise qui doit favoriser la construction du consensus (Konsensprinzip) qui préside aux discussions des partenaires sociaux sur la formation professionnelle dans le cadre de commissions qu'il est chargé d'animer. Cet institut (qui compte 330 collaborateurs) développe un important programme de recherche sur l'évolution des technologies, de l'organisation et des qualifications, le contenu et l'impact des innovations pédagogiques et institutionnelles.

Le Ministère fédéral des Affaires Familiales, des personnes âgées, des femmes et des jeunes (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend ou BMFSFJ) détient certaines responsabilités concernant la formation continue pour les personnes âgées et la formation pour et au sein du travail volontaire.

L'Agence fédérale de l'emploi (Bundesagentur für Arbeit ou AB) est responsable de la promotion de la formation continue, de l'innovation et reporting (en collaboration avec les Länder), de l'élaboration de statistiques et rapports.

Le Ministère fédéral du travail et des affaires sociales influence la formation continue à travers la régulation des qualifications.

Au niveau provincial, la formation continue est généralement administrée par les Ministères de l'éducation, de la culture et des sciences. Plus spécifiquement, les provinces en assurent les aspects suivants<sup>53</sup> :

- Principes de la promotion et financement de la formation continue relèvent de la législation des Länder
- Approbation des formations
- Préparation des curricula et recrutement du personnel
- Responsabilité en matière de formation continue à l'école et diplomation.

Au niveau des communes, les villes, districts et communautés, elles soutiennent habituellement les centres d'éducation pour adultes afin d'assurer une offre publique de base.

### *Le patronat*

Les entreprises constituent la principale source de financement de la formation continue en entreprise bien qu'il n'y ait pas d'obligation légale à cet effet. Il existe toutefois des règlements de financement collectif établis sur la base des conventions collectives ou conventions sectorielles qui prévoient que toutes les entreprises (y compris celles qui n'offrent pas de formation) versent une contribution à un fonds commun de formation. Les employeurs doivent toutefois composer avec les Comités d'entreprises à qui la loi constitutionnelle des entreprises confère certains droits en matière de formation continue.

### *Les syndicats*

Les syndicats sont appelés à exercer un rôle en formation continue via la négociation de dispositions dans les « conventions de branche » et dans les accords d'entreprises. Ces dispositions portent sur l'identification des besoins en qualification et la participation des Comités d'entreprise à la planification de la formation dans les organisations.

### *Le comité d'entreprise (Betriebsrat)*

<sup>53</sup>Roland Berger. (2012). Étude sur l'élaboration d'une vision stratégique de développement et de formation. Annexe\_FP\_12\_02\_15\_v1.pptx 326

Ces comités, créés dans chaque entreprise en raison de la Loi sur la Constitution interne de l'entreprise voient actuellement leur rôle s'accroître en formation continue des employés :

- Initiation et organisation de programmes de formation continue.
- Gestion prévisionnelle individuelle et collective des compétences.
- Rôle en matière de qualification : recommandation sur le profil de qualification des salariés ([http://www.metiseurope.eu/allemanne-comment-vont-les-comit-s-dentreprise\\_fr\\_70\\_art\\_28833.html](http://www.metiseurope.eu/allemanne-comment-vont-les-comit-s-dentreprise_fr_70_art_28833.html))

#### *Les chambres de commerce et de l'industrie (Industrie-undHandelskammer, IHK)*

Elles représentent les entreprises-membres auprès des instances locales et régionales. En plus de conseiller leurs entreprises membres, les IHK supervisent la formation professionnelle, initiale et ultérieure, ainsi que la certification des formations. Elles accréditent les formateurs, La Fédération des chambres (DIHK) représente les IHK aux instances supérieures.

#### *La Confédération allemande des métiers spécialisés (Zentralverband des DeutschenHandwerks, ZDH)*

Elle représente quelques 30 corporations de métiers auprès du gouvernement fédéral, de l'Union Européenne (UE) et d'autres organisations internationales. Elle supervise, dans les métiers visés, la formation professionnelle initiale et continue, ainsi que la validation des compétences de la certification.

#### *L'Institut fédéral de formation professionnelle (BundesinstitutfürBerufsbildung, BIBB)*

Il est le centre mondialement connu de recherche et développement dans le domaine de l'éducation et la formation professionnelle(<http://www.bibb.de/en/index.php>).

#### *L'Institut allemand pour l'éducation des adultes (Deutsches Institut für Erwachsenenbildung, DIE)*

Il est le centre de recherche et développement sur l'ensemble de la formation continue (<http://www.die-bonn.de/default.aspx>)

#### Les fournisseurs de formation

Les agents prestataires de formation professionnelle continue : les écoles professionnelles, les universités et grandes écoles, les prestataires privés, les fabricants, les fournisseurs, les entreprises-mères, les Chambres de commerce et de l'industrie, les centres de formation syndicale, etc.

Écoles de perfectionnement technique (Fachschulen)	Centres de formation pour adultes	Promotion des formations d'avancement M-BafoG)	Programme pour les hauts cadres
FPC se fondant sur la FP antérieure permettant l'accès aux <i>Fachhochschulen</i>	Axé sur travail	Assistance financière pour ouvriers qualifiés et pour la formation	Bourse pour FPC
Monter en compétences vers des fonctions d'encadrement Titre de Master	Cours généralistes, principalement travail et carrière	Assistance financière pour monter en compétences	Bourses pour encourager les hauts cadres à se former

Source : CEDEFOP Germany

Annexe\_FP\_12\_02\_15\_v1.pptx

Une étude menée en 2009<sup>54</sup>, estimait que 325 000 personnes travaillent au sein du secteur de la formation continue (excluant les bénévoles).32% d'entre eux travaillent dans le secteur de la formation continue comme deuxième emploi ou par intérim.

Il n'existe pas de qualification obligatoire pour travailler dans le secteur de la formation continue. Il existe par contre plusieurs mécanismes de gestion de la qualité de la formation continue :

<sup>54</sup><https://www.die-bonn.de/doks/2013-weiterbildung-07.pdf>

- Normes de l'Organisation internationale de normalisation (ISO)
- Normes de la Fondation européenne pour la gestion de la qualité (EFQM)
- Le modèle "Learner-oriented quality testing in continuing education" (LQW) model<sup>55</sup> développé en Allemagne entre 2000-2005 et maintenant reconnu dans plusieurs pays européens.

En 2012<sup>56</sup>, les activités de formation continue portaient sur les thématiques d'économie et de droit (33%); nature, technique et informatique (25%), santé et sport (19%), langues, culture et politique (13%), éducation et compétences sociales (8%). L'offre de formation au sein des 5 principaux fournisseurs de formation continue concernait les sujets suivants (2012)<sup>57</sup> :

- Langues : 23,8%
- Santé : 29,2%
- Travail/profession : 10,2%
- Culture/design : 16,1%
- Qualification de l'enseignement primaire et secondaire : 2,2%
- Famille/Genre : 8,8%
- Politique/société : 4,8%
- Religion/éthique : 3,4%
- Environnement : 1,4%

#### Les bénéficiaires de la formation continue en Allemagne et les formes de FC

Selon l'Enquête sur l'Éducation des adultes<sup>58</sup>, la participation des adultes de 18 à 64 ans à la formation continue atteignait les 49% en 2012, plus précisément :

- 12% des adultes ont recours à de la formation continue formelle
- 68% des adultes participent à la formation active (formelle, non-formelle et informelle)
- 18% des formés n'étaient pas à l'emploi
- 27% des formés ont assisté à une formation organisée par leur employeur
- 31% des formés ont assisté à une formation au sein d'un centre de formation pour adultes.

En réponse à la crise déclenchée en 2008, le gouvernement fédéral a adopté trois séries de mesures visant à aider les travailleurs et les entreprises à continuer leur investissement en formation, en prévision de la relance économique :

<sup>55</sup> <http://www.qualitaets-portal.de/wp-content/uploads/LQW-3-Guidelines-english.pdf>

<sup>56</sup> BIBB. (2012). Adult Education Survey (data survey of participation and non-participation of adults in life-long learning)

<sup>57</sup> <http://www.die-bonn.de/doks/2014-weiterbildungsstatistik-01.pdf>

<sup>58</sup> BIBB. (2012). Adult Education Survey (data survey of participation and non-participation of adults in life-long learning)

<i>La prime à la formation</i>	<i>Elle vient appuyer financièrement les adultes dans leur projet personnel de formation continue</i>
<i>Le bon de prime</i>	<i>Il octroie une subvention allant jusqu'à 208\$ pour une activité de formation, montant couvrant jusqu'à 50% des frais de formation. Pour en bénéficier les candidats doivent passer un entretien avec un conseiller en emploi et avoir un revenu annuel maximum de 24 200\$ pour les célibataires et de 48 400\$ pour les couples</i>
<i>Le crédit de formation</i>	<i>Il finance les coûts de formation continue qui vont au-delà du montant du bon de prime</i>
<i>Le soutien à la formation continue en entreprise</i>	<i>Il est administré par l'Agence fédérale pour l'emploi et octroyé aux employeurs, a été élargi en 2009 pour supporter les activités de formation des travailleurs temporaires et pour rejoindre plus d'entreprises acceptant d'investir en formation</i>
<i>L'augmentation du budget alloué à la formation continue en entreprise</i>	<i>Elle a été décidée afin d'élargir la couverture des programmes existants de manière à rejoindre l'ensemble des entreprises peu importe la taille et les caractéristiques socioprofessionnelles du personnel.</i>
<i>Notons aussi les programmes de l'Union européenne et les programmes et mesures complémentaires des Länder ou provinces.</i>	

### En résumé

- La formation continue et son financement en constatant que le paysage de la formation en Allemagne se caractérise par une multitude de modèles de financement mixtes faisant intervenir plusieurs acteurs de la sphère publique (Gouvernement fédéral, Office fédéral du travail, collectivités locales et municipalités) et de la sphère privée (entreprises, personnes individuelles). Le financement institutionnel orienté vers l'offre domine cependant largement. La gouvernance de la FP en Allemagne est largement décentralisée au niveau des Länder et des partenaires sociaux.
- Le financement privé de la formation professionnelle continue reste en Allemagne le modèle dominant.
- L'Office fédéral du travail vient en seconde position. Le troisième groupe est celui des personnes privées qui participent à titre individuel au financement de la formation continue.
- La participation à la FPC en Allemagne vise avant tout à monter en Compétences (68% des bénéficiaires visent à améliorer les perspectives de leurs carrières).
- Le recrutement des enseignants et formateurs est très encadré en FPI, les formateurs en FPC présentant une hétérogénéité plus grande.
- Le congé individuel est réglementé dans la plupart des Länder. En Allemagne, la formation continue n'est que peu réglementée, bien qu'il existe, au niveau du Bund comme des Länder, une série de dispositions légales visant à promouvoir la formation continue. Ainsi, 12 des 16 Länder ont institué pour les salariés un droit à congé individuel de formation (Bildungsurlaub) : il est de cinq jours ouvrés par an, mais cette durée peut être cumulée à dix jours sur deux ans ; les salariés choisissent librement la formation à laquelle ils souhaitent participer parmi l'offre agréée par l'administration des Länder (1% seulement des salariés y recourent pour raison de sa cherté)
- Cela dit, dans tous les Länder existent des programmes pour soutenir l'offre de formation et en garantir la qualité au sein du réseau des organisations de formation des adultes comme les universités populaires (Volkshochschulen).
- En Allemagne, les entreprises décident librement de l'offre comme de la mise en œuvre de la formation continue de leurs salariés. Il n'existe aucune disposition ou obligation réglementaire en la matière. Il existe en revanche une régulation-cadre contractuelle : dispositions prévues par les conventions de branche et les accords d'entreprise s'appliquant aux entreprises membres d'une organisation de branche ou aux établissements ayant un conseil d'établissement.
- Quant à la formation continue des chômeurs, sa promotion dans le cadre de la politique pour l'emploi relève du Bund. Au cours des dernières années, l'offre de formations qualifiantes sanctionnées par un diplôme a cependant été réduite, le placement rapide des chômeurs étant désormais la priorité.
- Le Conseil d'établissement(entreprise) a un rôle central dans le déclenchement comme l'organisation de programmes de formation continue. Dans les industries métallurgique et électrotechnique, leur mise en œuvre est de facto tributaire de la coopération du Conseil d'établissement, dans l'industrie chimique, la conclusion d'un accord d'établissement est même une condition expresse pour l'entrée en vigueur de la convention tarifaire. Mais les salariés eux aussi ont vu nettement renforcer, grâce à l'instrument qu'est la convention individuelle de qualification, le rôle qu'ils jouent au sein de leur établissement dans la gestion prévisionnelle individuelle et collective des compétences.
- Le rôle important du Conseil d'établissement dans le processus des qualifications dans l'établissement repose par ailleurs sur la Loi sur la Constitution interne de l'entreprise (Betriebsverfassungsgesetz) qui lui confère des droits en matière d'initiative et de codécision en ce qui concerne la formation continue interne à l'entreprise.
- La pratique de la formation continue dans les entreprises allemandes diffère de ce qu'elle est dans les autres pays. La différence d'approche semble liée à l'organisation de l'entreprise et du travail dans l'établissement (répartition des tâches, hiérarchies plates ou non, degré de responsabilité et d'autonomie des collaborateurs), de même qu'à la particularité du système de formation initiale des salariés (apprentissage vs. formation par la voie scolaire) qui entraîne par nature d'autres approches de la formation continue. Depuis ces dernières années, la qualification des salariés sur leur lieu de travail, dans l'objectif d'un développement permanent de leurs compétences au sein même des processus de production, figure en Allemagne en tête des priorités de la formation continue interne à l'entreprise.

## 9.5 Principaux enseignements tirés du benchmark

Il ressort de cette analyse les points saillants suivants :

1. Tous les pays « benchmarkés » accordent à la formation continue une importance primordiale compte tenu de son impact sur la performance des travailleurs et la productivité et compétitivité des entreprises ; le nombre de bénéficiaires de la formation continue dans ces pays et les budgets qui y sont affectés sont édifiants à cet effet ;
2. La formation continue se décline sous deux aspects, soit en cours d'emploi pour les salariés en activité pour améliorer leurs compétences et/ou s'adapter à de nouvelles exigences ou sous forme de perfectionnement/reconversion professionnelle pour les demandeurs d'emploi en vue de trouver ou retrouver un emploi ;
3. La formation des salariés est souvent organisée soit en interne au sein de l'entreprise avec ses propres ressources ou en faisant appel à des ressources externes ou par le biais de formateurs externes « accrédités » (institutions de formation et d'enseignement publics et privés) ou consultants individuels ;
4. Toutes les mesures prises dans ces pays ont pour objectifs de faciliter l'accès à la formation continue sous diverses formes par l'encouragement des entreprises à y adhérer et les salariés à y participer ; d'où des mécanismes de financement simplifiés et décentralisés avec pratiquement pas de contrôle a priori ;
5. Tous les pays ont promulgué des lois régissant l'éducation et la formation avec parfois des lois ou des règlements spécifiques à la formation professionnelle continue, impliquant en premier lieu les organisations professionnelles (associations, fédérations, CCI, chambres des métiers, etc....) et les représentants syndicaux ;
6. Dans tous les pays, le financement de la formation continue provient de ressources diverses, principalement de l'État et des collectivités décentralisées, mais aussi des entreprises sous diverses formes dont une forme de TFP en France et au Québec, une contribution des entreprises dans le cadre de conventions de branches (Allemagne, Suède), mais aussi des bénéficiaires directs (Allemagne/Suède) par le biais d'aides accordées par l'État (compte individuel de formation en Suède et congé de formation rémunéré en Allemagne) ;
7. Dans la majorité des pays de l'Union Européenne, les dépenses de formation continue sont considérées comme un investissement et la formation continue des ressources humaines est un levier stratégique de flexibilisation des ressources humaines pour accroître l'innovation en vue de faire face aux défis de la mondialisation et des changements technologiques ;
8. Dans les 4 pays étudiés, la formation peut être à l'initiative de l'entreprise, du salarié ou de la branche (ou ordre professionnel au Québec) professionnelle, chambre consulaire (CCI, chambre de métiers) ou pouvoir local (municipalité, länder, région, dans le cadre de programmes spécifiques, etc..) ;
9. Dans les 4 pays, les partenaires sociaux (patronat/syndicat) jouent un rôle majeur dans la politique de la formation continue soit par le biais du comité ou conseil d'entreprises, ou par le biais d'accords de branches dans le cadre des conventions collectives ;
10. La participation des partenaires sociaux est confortée par la loi et par le soutien des pouvoirs publics qui leur accordent de larges prérogatives en matière de droit du travail et de formation (CPMT et CSMO au Québec, CNEFOP et CREFOP en France, CPPMT en Suède, conseil d'établissement/comité d'entreprise/divers comités de partenaires sociaux en Allemagne et dans les autres pays sous différentes formes) ;
11. Les chambres consulaires, associations et organisations professionnelles sectorielles, organisations syndicales et ONG (notamment en Suède) jouent aussi un grand rôle dans la formation continue et parfois disposent de leurs propres centres de formation comme en Allemagne et en Suède ;

12. Dans les 4 pays, l'État définit la stratégie et la politique et fixe les priorités dans certains cas, mais la gestion de la formation continue est décentralisée au niveau local (länder et municipalités en Allemagne, municipalités en Suède, région et communautés urbaines en France, municipalités et comtés au Québec et entreprises ou groupes d'entreprises selon les programmes et actions) ;
13. En matière de contrôle et évaluation, du fait que la gestion de la formation continue soit souvent décentralisée, le contrôle/évaluation se fait surtout sous forme d'études d'impact et de pertinence à postériori. Dans les entreprises, l'évaluation est effectuée par les bénéficiaires sous forme d'autoévaluation et par les responsables des entreprises au vu de l'amélioration de la productivité, assiduité et motivation du personnel ;
14. Du fait de la possibilité pour les entreprises de déduire directement les frais de formation soit de leurs cotisations en cas de contribution obligatoire (France, Québec) ou de leur déclaration fiscale (entreprise) ou de revenu (pour les salariés), comme c'est le cas en Allemagne et en Suède, les services concernés peuvent procéder à des vérifications de conformité des déclarations par rapport aux réalisations ; sachant qu'au Québec par exemple les entreprises peuvent obtenir un certificat qui peut les exonérer de ces contrôles pour des périodes pouvant aller jusqu'à 5 ans, s'il s'avère qu'elles respectent sur une période déterminée -2 à 3 ans- les dispositions qui régissent la justification des dépenses de formation organisée par l'entreprise ;
15. Dans les 4 pays benchmarkés, il y a une nette séparation entre les institutions assurant les financements, celles qui identifient et déterminent les besoins en formation et les planifient et celles qui réalisent les actions de formation ;
16. Tous les pays benchmarkés adaptent régulièrement leur réglementation pour tenir compte de l'évolution des besoins de formation continue, de l'évolution des technologies et de l'organisation industrielle et des besoins des salariés et demandeurs d'emploi avec pour principaux objectifs une décentralisation accrue de la prise de décision et de la gestion de la formation continue, une plus grande implication des partenaires sociaux et une gestion axée sur les résultats pour améliorer les outputs des mesures en termes de promotion des salariés et d'accès à l'emploi des demandeurs d'emploi ;
17. Dans tous les pays benchmarkés, il n'y a pas de différence notable en ce qui concerne l'accès à la formation continue par rapport au genre. Dans quelques pays (France, Québec), le nombre de femmes qui bénéficient de la formation continue est légèrement inférieur à celui des hommes, mais en Allemagne et en Suède, pas de différence notable. Par contre dans tous ces pays, la formation bénéficie plus aux niveaux d'études élevés;
18. Par contre, tous ces pays ont adopté des mesures spéciales (centres de formation dédiés, financement ad hoc, obligations pour les entreprises, collectivités locales et agences gouvernementales, etc....) pour permettre et promouvoir l'accès à la formation continue à des populations à besoins spécifiques comme les handicapés, les migrants et les détenus et ex-détenus.
19. La différenciation du montant de la taxe ou contribution en fonction de la taille de l'entreprise ou parfois de la nature de son activité,
20. L'organisme collecteur de cette taxe ou contribution varie du Ministère des Finances (Tunisie)<sup>59</sup> ou son équivalent (Revenu Canada au Québec) à des organismes paritaires sectoriels (France) ou l'Institut National de Sécurité Sociale (Brésil),
21. Les organismes gestionnaires de la taxe ou contribution (fonds) varient d'un organisme public dédié à la promotion de la formation continue ; mais qui n'est pas opérateur de formation (Tunisie) à des organisations

<sup>59</sup> La Tunisie et le Brésil ont été ajoutés sur certains aspects compte tenu de leur « proximité » avec la situation marocaine, même s'ils ne faisaient pas partie des pays initialement retenus pour le benchmark.



professionnelles sectorielles (Brésil, France et Québec) à caractère tripartite, mais qui ne sont pas directement opérateurs de formation, mais qui décident des orientations stratégiques, de l'affectation des fonds, le suivi des réalisations et parfois l'agrément des opérateurs de formation,

22. Dans tous ces pays, le marché de la formation continue est ouvert et c'est l'entreprise qui choisit l'opérateur de formation (qui doit dans certains pays être agréé ou qualifié),
23. Dans certains pays (France, Québec), l'entreprise a la possibilité d'utiliser directement sa contribution ou taxe ou partie de cette contribution/taxe directement pour ses activités de formation continue de son personnel et ne verser à l'organisme collecteur que la partie non utilisée.

## 10 Synthèse des entretiens avec des personnes ressources

En plus de l'analyse documentaire sus indiquée, des entretiens ont été organisés avec des personnes ressources directement impliquées dans la gestion ou la gouvernance des mécanismes GIAC et CSF, au niveau du SEFP, de l'OFPPPT, de la CGEM, des GIACs, des OCF et de certaines fédérations professionnelles. Une fiche synthétisant l'entretien avec chaque personne a été produite et ces fiches figurent en annexe. Ces entretiens avaient pour objectif de recueillir les appréciations et commentaires de ces personnes clés sur le fonctionnement du dispositif et aussi leurs propositions et recommandations pour en améliorer le fonctionnement dans le futur. Les éléments ci-après permettent de synthétiser la teneur de ces entretiens, même si des différences d'appréciation notables sont à relever sur certains aspects.

### ***Utilité et pertinence de la formation continue***

Toutes les personnes rencontrées sont unanimes sur l'utilité de la formation continue pour les entreprises marocaines qui conditionne leur croissance et développement et leur capacité à faire face à la concurrence étrangère aussi bien en matière de production pour le marché local que celle qui est destinée à l'export. Certains avancent même que faute de formation continue des salariés pour accompagner l'évolution technologique et l'émergence de nouveaux produits et services, certaines entreprises ; notamment les PME/PMI sont condamnées à disparaître ou à changer d'activité. Donc la formation continue est considérée comme primordiale et prioritaire pour le développement et la pérennité des entreprises et le maintien en emploi des salariés.

Les personnes rencontrées soulèvent également le fait que la formation continue est aujourd'hui limitée, en tout cas pour le secteur privé, aux entreprises qui paient la TFP (même si toutes, surtout les PME/TPE n'en bénéficient pas tellement). Il convient donc dans le cadre de la réforme à mettre en place d'élargir le bénéfice de la formation continue à d'autres secteurs non touchés jusqu'à présent de manière significative comme l'artisanat, l'agriculture, la pêche, le BTP, les mines, etc....

### ***Cadre juridique et Gouvernance du système de formation continue***

En ce qui concerne la gouvernance du système de la formation continue, notamment dans le cadre des mécanismes GIAC et CSF, même s'il y a quelques nuances entre les interlocuteurs, il convient de relever la dilution des responsabilités entre les divers intervenants, chacun estimant faire correctement son devoir tel que prévu par les textes, mais personne ne voulant assumer la responsabilité du mauvais fonctionnement du dispositif. Beaucoup imputent cette responsabilité à l'OFPPPT alors que ce dernier rétorque qu'il ne fait qu'appliquer les dispositions réglementaires et procédurales prévues par le manuel des procédures.

En fait au-delà de cette complexité de gouvernance et de multiplicité des intervenants (Comité de Gestion de l'OFPPPT, Comité Central des CSF, Comités régionaux des CSF, Unités de gestion des CSF au niveau de l'OFPPPT, GIAC, etc....), il y a à la base un problème d'ordre juridique qu'il faut impérativement traiter pour préciser le rôle des différents intervenants et mieux clarifier la gestion et le financement de la formation continue.

En effet le texte de base qui régit le système des contrats spéciaux de formation est l'article 6 du Dahir de création de l'OFPPPT du 21 Mai 1974 qui stipule que « le Conseil d'Administration de l'OFPPPT dispose de tous les pouvoirs nécessaires à la bonne gouvernance de l'Office. A cet effet, il autorise ....la conclusion de contrats pour la réalisation de programmes spéciaux de formation professionnelle dont les conditions seront déterminées par décret... ». Ce Dahir n'a jamais subi de modification et est donc toujours en vigueur tel qu'adopté en 1974.

Quant au décret du 22 Mai 1974<sup>60</sup>, qui institue la taxe de formation professionnelle (TFP), il stipule dans l'article 7 que « les employeurs visés à l'article 2 du présent décret, qui organisent une formation en cours d'emploi au profit de leurs salariés, peuvent, sur leur demande, conclure avec l'Office des contrats pour la réalisation de programmes spéciaux de formation professionnelle, dans les conditions fixées dans un manuel de procédures approuvé par l'autorité gouvernementale chargée de la formation professionnelle et l'autorité gouvernementale chargée des finances, sur proposition du comité de gestion prévu par l'article 5 du dahir portant loi n° 1-72-183 du 28 rabii II 1394 (21 mai 1974) susvisé<sup>61</sup> ».

Pour beaucoup d'interlocuteurs sans une actualisation et mise à jour de ces textes juridiques et réglementaires de base, visant une meilleure répartition des tâches et attributions et une gestion plus simple et plus souple des mécanismes de financement de la formation continue, il n'y aura pas d'amélioration notable du fonctionnement de ces dispositifs ; preuve en est que malgré les réformes de 1996, 2002 et 2014, les résultats ont même régressé au lieu de s'améliorer comme on a pu le constater dans les analyses des résultats ci-dessus. De plus, dans l'état actuel des choses, l'OFPPT assure la double casquette d'opérateur de formation et de gestionnaire des fonds dédiés à la formation continue.

En effet, outre la complexité des procédures, certains interlocuteurs représentant les milieux professionnels estiment que la gestion tripartite du dispositif au niveau opérationnel avec l'exigence de quorums font que le système peut être bloqué à tout moment du fait de l'absence volontaire ou involontaire de l'un des partenaires, ce qui est déjà arrivé de nombreuses fois. Cette gestion produit une dilution des responsabilités, les partenaires se rejetant la responsabilité du mauvais fonctionnement du dispositif.

### ***Financement de la formation continue***

Ce financement peut provenir de plusieurs sources comme on l'a vu précédemment (PAI, AMDI, ANAPEC, autres Départements ministériels), mais pour le volet qui nous intéresse, on se focalise surtout sur les mécanismes de financement GIAC et CSF qui intéressent le secteur privé qui paie la TFP, comme stipulé dans les TDRs. Tout d'abord, les interlocuteurs rencontrés sont presque unanimes à estimer que le problème du financement ne résulte pas des montants alloués à la formation continue, mais il est lié aux procédures mises en place pour le remboursement des entreprises. En effet, on estime que sur les 178 000 entreprises inscrites à la CNSS (2014), seules environ un millier d'entreprises ont recours au système des CSF, ce qui représente 0,05% des entreprises. De ce fait souvent seules de grandes entreprises structurées ayant plus de 50 salariés ont recours à ce système, alors que celles qui ont entre 10 et 50 salariés et qui sont estimées à environ 30 000 recourent donc peu à ce système, tandis que les entreprises de moins de 10 salariés qui sont estimées à 140 000 environ ne recourent que rarement à ce système, alors qu'elles ont le plus besoin de mise à niveau de leurs ressources humaines. En effet, seules des entreprises structurées et disposant de ressources humaines nécessaires sont capables de gérer la complexité des procédures en vigueur.

Sur les 30% de la TFP allouées au système des CSF, les taux d'engagement durant les dernières années ne dépassent pas 10%, alors que le taux de paiement ne dépasserait pas les 7%. Bien entendu, il s'agit d'estimations puisque d'après certains interlocuteurs, il n'y a pas aujourd'hui de comptabilité spécifique aux CSF qui présente une analyse fine des entreprises bénéficiaires, des catégories de salariés bénéficiaires et de l'impact de ces formations sur la rentabilité et la compétitivité de ces entreprises et l'amélioration des compétences de leurs salariés. Certains

<sup>60</sup> Complété par le décret n° 2.95.785 du 30 décembre 1995, B.O. n° 4339 du 31 décembre 1995.

<sup>61</sup> Abrogé et remplacé par le décret n° 2.02. 5 du 25 mars 2002, B.O. n° 4992 du 4 avril 2002.

interlocuteurs représentant les milieux professionnels estiment que les concurrents du Maroc au Nord de la Méditerranée consacrent au moins 10 fois plus de moyens à la formation continue et qui sont utilisés.

### ***Identification des besoins en formation continue***

La problématique d'identification des besoins en formation continue a toujours été une difficulté majeure pour le fonctionnement du dispositif de formation continue du fait que beaucoup d'entreprises ; notamment les PME/TPE ne sont pas toujours en mesure de procéder à cette identification, sauf dans certains cas liés à l'acquisition de nouveaux équipements ou technologies et où le fournisseur du matériel assure lui-même la formation du personnel appelé à opérer sur ce matériel.

Le fait de confier les études de diagnostic stratégique et d'ingénierie de formation qui en découle aux GIACs a donné une certaine impulsion à cette activité, mais là encore son impact reste limité au vu des résultats enregistrés.

Des tentatives d'ingénierie sectorielle ont été conduites dans certains secteurs, notamment le BTP pour développer des plans de formation groupés pour certaines entreprises, mais là encore la mise en œuvre se heurte à des difficultés d'opérationnalisation dues à la disponibilité des bénéficiaires dans un même lieu et au même moment, l'avancement de leur quote part par les entreprises et le retard de remboursement des opérateurs de formation.

D'où la nécessité de mettre en place des mécanismes efficaces pour accompagner les entreprises (notamment les PME/TPE) dans l'identification de leurs besoins en formation continue de leur personnel et l'élaboration de plans de formation par entreprise ou par groupes d'entreprises tout en réglant les problématiques liées au financement de ces plans et des actions de formation qui devraient être prises en charge en totalité par les mécanismes de financement pour encourager et promouvoir le développement de la formation continue des salariés.

### ***Conclusion***

En conclusion, on peut retenir des entretiens avec les personnes ressources, à quelques nuances près, les éléments suivants :

- a) La nécessité de refonte du texte de création de l'OFPPT pour mieux préciser les missions et le champ d'intervention de cet organisme à la lumière de l'évolution du paysage de la formation initiale et continue depuis sa création (en 1974) avec notamment la création de l'ANAPEC, la création des GIACs, etc....
- b) La promulgation d'une loi sur la formation continue qui préciserait, entre autres:
  - ✓ La définition de la formation continue,
  - ✓ Les catégories bénéficiaires et le champ de couverture de cette formation,
  - ✓ Le mode de gouvernance et de gestion de la formation continue,
  - ✓ Les acteurs et intervenants dans le système de formation continue,
  - ✓ Le financement de la formation continue,
  - ✓ Le mode de contrôle du déroulement de la formation continue,
  - ✓ Le mode d'évaluation des actions et plans de formation continue et leur impact sur la compétitivité des entreprises et le rehaussement des compétences des travailleurs et leur promotion socioprofessionnelle.

## 11 Degré d'inclusion sociale et genre (ISG)

La première partie de ce chapitre est consacrée à la présentation des mesures mises en place pour répondre à certains groupes vulnérables comme les jeunes, les personnes à besoins spécifiques et les demandeurs d'emploi, également nommés « groupes de personnes fragilisées ».

La seconde partie positionne le degré d'inclusion sociale et genre (ISG) dans les mécanismes CSF et GIAC et les manuels de procédures, et l'intégration de cette préoccupation dans le système de qualification des opérateurs de conseil et de formation.

### 11.1 Mesures mises en place pour les groupes vulnérables et aux besoins spécifiques

#### 11.1.1 Participation des populations fragilisées et état des lieux en 2010

Les populations fragilisées sont constituées des demandeurs d'emplois, des détenus, des jeunes défavorisés issus des quartiers INDH et des jeunes faiblement scolarisés. Dans le contexte d'une insertion socioprofessionnelle des personnes en situation d'handicap, des conventions ont été conclues par le Département de la Formation Professionnelle avec des organisations dédiées à la protection des handicapés et œuvrant dans la mise en place de mesures favorisant l'inclusion sociale et économique de ces personnes dont la formation afin qu'elles puissent bénéficier d'une accessibilité à divers métiers.

L'année 2005 marque l'ouverture du mode par apprentissage dans le cadre de la FI à certaines populations défavorisées notamment les programmes de convergence INDH. Entre 2002 et 2012, les FI des populations fragilisées a augmenté de 16% par année : 24% pour les détenus, 54% pour l'INDH et 2% pour les apprentis CAP.<sup>62</sup>

Cliantèles	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Apprentis au niveau CAP	82%	80%	84%	80%	63%	56%	50%	38%	21%
Bénéficiaires INDH	0	0	0	0	13%	17%	21%	32%	47%
Détenus	18%	20%	16%	20%	24%	27%	29%	30%	31%
Milliers de bénéficiaires	5	6	9	9	11	13	14	14	17

Pour répondre aux besoins des jeunes en général et des déscolarisés en particulier, le Département de la Formation Professionnelle a établi des conventions de partenariat avec des associations qui opèrent dans le domaine de la formation pour la mise en œuvre de programmes d'apprentissage destinés à cette clientèle. Les secteurs qui ont été ciblés sont l'hôtellerie et restauration, l'artisanat de production, le service/santé / éducation, les Bâtiments Travaux Publics (BTP), l'artisanat de service et l'agriculture. Depuis 2005, l'effectif global des apprentis dans les ONG est de 25 019 tous secteurs confondus.<sup>63</sup>

Secteurs de formation	Effectifs des apprentis dans les CFA relevant des ONG au titre de			Effectif global des apprentis depuis 2005 dans les ONG
	2012/2013	2013/2014	2014/2015	
Hôtellerie restauration	1 105	1 488	1 648	8 328
Artisanat de production	1 101	1 363	1 546	8 246
Service/santé/ éducation	641	957	1 340	5 410
BTP	255	290	164	1438
Artisanat de service	118	183	158	890
Agriculture	76	47		357
Total	3 296	4 328	4 856	25 019

<sup>62</sup> Données recueillies dans le diagnostic de Roland Berger, Strategy consultants, Vision 2020, *indicateurs clés*, p. 59

<sup>63</sup> Département de la formation professionnelle, *Rapport d'activités 2015*, p. 70

Les ententes relatives aux personnes en situation d'handicap sont intervenues entre le Département de la Formation Professionnelle et le Centre Mohammed VI des handicapés à Salé El-Jadida, l'Organisation Alaouite pour la Protection des Aveugles du Maroc, l'Association Hanane pour la Protection des personnes handicapées à Tétouan et l'Association de la Jeunesse des personnes à besoins spécifiques et leurs amis Oujda. De 2011 à 2015, ces partenaires ont permis l'accessibilité à cinq cent soixante-sept (567) bénéficiaires et de ceux-ci, soixante-dix-neuf (79) bénéficiaires ont obtenu leurs diplômes<sup>64</sup>.

Partenaires	Durée	Bénéficiaires	Lauréats
Centre National Mohamed VI des handicapés	2011-2015	239	79
Organisation Alaouite pour la Protection des aveugles du Maroc Centre Témarra des aveugles et malvoyants	2011-2015	328	41
Association Hanane pour la Protection des Personnes handicapées à Tétouan	2011-2012	337	269
Association de la Jeunesse des personnes à besoins spécifiques et leurs amis Oujda	2011-2012	120	83

L'état des lieux en 2012 par rapport aux populations cibles et les tendances qui se montrent à l'horizon, sont présentés dans le tableau suivant provenant de l'étude diagnostic Vision 2020<sup>65</sup>.

État des lieux	Population cible	Tendances
<b>Demandeurs d'emplois</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>72 500 bénéficiaires formés par des organismes de formation continue, dont 55 900 demandeurs d'emplois formés au sein des entreprises par le programme IDMA</li> <li>15 200 demandeurs d'emplois formés par la formation continue qualifiante vis le programme Taehil</li> <li>1 000 demandeurs d'emploi formés et suivis pour la création de leur entreprise par le programme Moukawalati</li> </ul>	<b>Demandeurs d'emplois</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>6,9% des demandeurs d'emplois</li> </ul>	<b>Demandeurs d'emplois</b> Augmentation de 24% par an des demandeurs d'emploi bénéficiaires depuis 2004
<b>Détenus</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>5 400 bénéficiaires en 2010, formés par l'OFPPT, les ministères agriculture et Artisanat</li> <li>44 établissements situés dans les centres pénitentiaires en 2011</li> </ul>	<b>Détenus</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>8,3% des détenus</li> </ul>	<b>Détenus</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Augmentation de 26% par an des détenus bénéficiaires depuis 2004</li> <li>Augmentation de 65% par an des établissements dédiés à la formation des détenus depuis 2004</li> </ul>
<b>Jeunes défavorisés issus des quartiers INDH</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>9 000 bénéficiaires des programmes d'apprentissage en 2010/2011</li> </ul>	<b>Jeunes défavorisés issus des quartiers INDH</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>0,2% de la population en dessous du seuil de pauvreté</li> </ul>	<b>Jeunes défavorisés issus des quartiers INDH</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Croissance de 44% par an depuis 2008 des bénéficiaires des programmes INDH</li> </ul>
<b>Jeunes faiblement scolarisés</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>7075 stagiaires en 2010/2011</li> <li>61 établissements en 2010, incluant les bénéficiaires des programmes de FP dans le cadre de l'INDH</li> </ul>	<b>Jeunes faiblement scolarisés</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>0,2% de la population scolarisée dans l'enseignement primaire</li> </ul>	<b>Jeunes faiblement scolarisés</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Augmentation de 4% par an des stagiaires de la formation par apprentissage niveau CAP depuis 2008</li> </ul>

### 11.1.2 Les acteurs en charge des programmes de formation auprès des populations fragilisées

L'ANAPEC et ses programmes spéciaux prennent en charge la formation des demandeurs d'emploi qui sont des jeunes diplômés, des diplômés à la recherche d'un emploi et des entrepreneurs. Les détenus qui sont considérés comme les plus insérables peuvent être accueillis dans un programme de formation grâce à la Fondation Mohammed VI. Les handicapés mal voyants, moteurs et mentaux relèvent des programmes proposés par la Fondation

<sup>64</sup> Idem.

<sup>65</sup> Données recueillies dans Roland Berger, Strategy consultants, *Vision 2020, indicateurs clés*, p. 23

Mohammed V, le CAPAM et plusieurs autres ONG. Les enfants déscolarisés ou faiblement scolarisés sont de deux catégories, soit issus ou non des quartiers INDH et peuvent profiter des programmes du MEFP, de l'Entraide Nationale, de départements ministériels et d'ONGs<sup>66</sup>.

Populations fragilisées	Cibles de la formation	Acteur en charge	But de la formation
Demandeurs d'emploi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demandeurs d'emplois inscrits à l'ANAPEC :</li> <li>- Jeunes diplômés, Diplômés demandeurs d'emploi</li> <li>- Entrepreneurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ANAPEC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Insertion des demandeurs d'emploi</li> </ul>
Détenus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Détenus les plus facilement insérables</li> <li>- Peines inférieures ou égales à 2 ans et priorité donnée aux femmes et aux jeunes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fondation Mohammed VI pour les détenus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formation de l'ensemble des populations cibles des centres pénitentiaires marocains</li> </ul>
Handicapés	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trois types d'handicapé :</li> <li>- Mal voyants</li> <li>- Handicapés moteurs</li> <li>- Handicapés mentaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fondation Mohammed V</li> <li>• CAPAM</li> <li>• Autres ONGs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programme de préparation à l'intégration de formation ultérieure</li> <li>• Programme de qualification préparant à l'insertion</li> </ul>
Enfants déscolarisés ou faiblement scolarisés	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deux catégories :</li> <li>- Issus des quartiers INDH</li> <li>- Non issus des quartiers INDH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MEFP</li> <li>• Entraide Nationale</li> <li>• Départements ministériels</li> <li>• ONGs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fournir une formation appropriée pour favoriser leur insertion</li> </ul>

### 11.1.3 Les programmes destinés aux demandeurs d'emploi

La formation professionnelle destinée aux populations fragilisées est en 2010, majoritairement axée sur les demandeurs d'emploi<sup>67</sup> dans le cadre des programmes de l'ANAPEC. La formation continue des demandeurs d'emploi bénéficiaires a augmenté de 24% par an depuis 2004 par rapport aux autres bénéficiaires.

Cibles	%	Programmes Formations	%	Modes	%	Acteurs clés	%
Détenus	6%	Programmes détenus	6%	Résidentiel	6%	Autres opérateurs	12%
Jeunes faiblement scolarisés	5%	Apprentissage CAP	5%	Apprentissage	15%	Associations	2%
Jeunes bénéficiaires des programmes INDH	10%	Programmes INDH	10%	Apprentissage		Fondation Mohammed VI	6%
Demandeurs d'emploi	79%	Programmes ANAPEC	79%	Programmes ANAPEC	79%	ANAPEC	79%

Les programmes destinés aux demandeurs d'emploi sont le Programme Idmaj, qui s'intéresse aux jeunes diplômés via des stages en entreprise, le Programme Taehil pour la formation des chômeurs en vue de leur réinsertion et le

<sup>66</sup> Données recueillies dans Roland Berger, Strategy consultants, *Vision 2020, Annexe*, p. 146

<sup>67</sup> Données relevées dans Roland Berger, Strategy consultants, *Vision 2020 diagnostic, indicateurs clés*, p. 31

Programme Moukawalati qui accompagne des chômeurs entrepreneurs<sup>68</sup>.

Programmes	Consistance du programme	Bénéficiaires	Taux d'insertion
IDMAJ	<ul style="list-style-type: none"> <li>Soutien à la conclusion d'un contrat d'insertion entre le bénéficiaire et l'entreprise</li> <li>Avantages fiscaux accordés à l'entreprise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jeunes diplômés chercheurs d'emploi inscrits à l'ANAPEC</li> </ul>	80%
TAEHIL	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contribution financière à une formation contractualisée pour l'emploi : demandée par une entreprise pour une nouvelle recrue, effectuée par un Opérateur de FP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Chercheurs d'emploi inscrits à l'ANAPEC, sélectionnés par un employeur dans le cadre d'un recrutement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Taux d'insertion de 70% des bénéficiaires des formations à la carte</li> <li>Taux d'insertion de 35% des formations qualifiantes</li> </ul>
MOUKAWALATI	Accompagnement de l'entrepreneur pendant 3 phases. Facilitation de l'accès au crédit.	Porteurs d'un premier projet	11% des dossiers financés ou autofinancés

**Le programme Idmaj** : se révèle être un programme pour favoriser « un premier pas vers l'emploi ». Le contrat d'insertion permet à l'employeur de développer les ressources humaines de l'entreprise et d'améliorer son encadrement par le recrutement de jeunes diplômés à insérer sans avoir à supporter des charges salariales importantes. Pour le jeune diplômé, ce programme lui permet d'accroître son employabilité par l'acquisition de compétences professionnelles nouvelles, notamment à travers une première expérience en entreprise. L'entreprise dépose un dossier auprès d'une agence de l'ANAPEC, le contrat d'insertion est signé par l'entreprise et le jeune diplômé, l'ANAPEC étudie la demande et valide le contrat.

**Le programme Taehil** : offre des formations contractualisées pour l'emploi et des formations qualifiantes ou de reconversion.

La formation contractualisée a pour objectif de permettre à l'employeur de réaliser des recrutements pour lesquels il a des difficultés à trouver les candidats ayant les compétences requises, au chercheur d'emploi d'améliorer son employabilité à travers l'acquisition des compétences nécessaires en vue d'occuper un emploi identifié et à l'opérateur de formation de bien connaître les besoins du marché de l'emploi en vue de mieux adapter les programmes et la pédagogie.

Les chercheurs d'emploi inscrits à l'ANAPEC, titulaires d'un baccalauréat au moins ou lauréats de la formation professionnelle et sélectionnés par un employeur sont éligibles à ce programme. Sont éligibles en tant qu'employeurs, les entreprises marocaines ou étrangères ou un groupement d'employeurs (association professionnelle locale, régionale ou sectorielle ainsi que tout autre groupement d'employeurs).

Sont éligibles en tant qu'opérateur de formation : les établissements publics ou d'enseignement supérieur, de formation professionnelle, les établissements privés ayant une accréditation de l'autorité gouvernementale chargée de la formation professionnelle, les établissements privés de formation professionnelle ou d'enseignement supérieur ayant une autorisation d'exercer, choisis par les employeurs et approuvés par l'ANAPEC et les cabinets de conseil en formation choisis par les employeurs et approuvés par l'ANAPEC.

La formation doit être réalisée dans un délai d'une année au maximum et la contribution maximale à cette formation et de 10 000.00 DH par bénéficiaire et peut être supérieure dans les cas où il s'agit d'une entreprise nouvellement

<sup>68</sup> Informations recueillies sur le site web de l'ANAPEC



créée, d'une entreprise qui opère dans un des métiers en émergence ou d'une entreprise nationale ou étrangère qui lance un projet d'investissement.

**Le programme MOUKAWALATI** : l'objectif de ce programme est de lutter contre le chômage moyennant l'encouragement à la création des TPE génératrices de richesse et d'emplois. Ses objectifs spécifiques sont la création effective d'entreprises viables et la pérennisation des entreprises créées. Il vise à encourager la création des entreprises, à assurer un accompagnement pré et post création des TPE créées afin de les pérenniser. Les personnes éligibles à l'accompagnement pour la création d'entreprise sont les porteurs de projets dont le coût d'investissement est compris entre 50 000.00 DH et 500 000.00DH. Les candidats doivent être de nationalité marocaine, être âgés entre 20 et 45 ans, avec ou sans diplôme, inscrits à l'ANAPEC et porteurs d'un projet de première création d'entreprise. Une commission est créée pour la sélection définitive des candidatures et des projets.

Les mesures d'accompagnement de ce programme sont l'accompagnement pré et post création des jeunes porteurs de projets avec un investissement ne dépassant pas 250 000,00 DH, la prise en charge par l'ANAPEC des frais de l'accompagnement à hauteur de 10 000,00 DH, la délégation de la gestion de la garantie de 85% du crédit bancaire, l'octroi d'une avance sans intérêt représentant 10% de l'investissement et dans la limite de 15 000,00 DH sur 6 ans dont trois (3) de grâce.

Les candidats retenus et inscrits au programme sont accompagnés pendant trois (3) phases :

- Avant la création de l'entreprise, pour l'étude de marché, l'étude technique et le montage du plan d'affaires;
- Pendant la phase critique de démarrage, négociation avec la banque, réalignement du plan d'affaires et suivi dans toutes les formalités;
- Après le démarrage, accompagnement pendant 12 mois après la création de l'entreprise pour faire les diagnostics, identifier les points faibles et les points forts et facilite l'accès au crédit : avance sans intérêt dans la limite de 15 000 DH et la garantie du crédit par l'État à hauteur de 85%.

La gestion de ce programme est assurée par un comité national du programme, un comité régional du programme, des guichets d'appui à la création d'entreprises et l'Agence Nationale de Promotion de l'Emploi et des Compétences (ANAPEC).

L'évolution des demandeurs d'emploi bénéficiaires de formation continue dans le cadre des programmes de l'ANAPEC entre 2004 et 2010 se présente comme suit :

Programmes	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Programme Idmaj	100%	100%	83%	80%	94%	77%	77%
Programme Taehil			15%	19%	4%	21%	21%
Programme Moukawalati			2%	1%	2%	1%	1%
Milliers de bénéficiaires	20	24	40	50	50	68	72

## 11.2 Degré d'inclusion sociale et genre (ISG)

### 11.2.1 Degré d'inclusion sociale et genre (ISG) dans les manuels des mécanismes CSF et GIAC et dans le système de qualification des opérateurs conseil et formation.

Dans la section d'introduction du présent document, au titre des différents acteurs œuvrant en formation continue, ont été mentionnés les établissements à gestion déléguée, qui sont des établissements créés dans le cadre d'un partenariat privé public entre l'État et des organisations professionnelles pour répondre à des besoins spécifiques des secteurs productifs concernés. Ces Instituts sont : l'École Supérieure des Industries de Textile et de l'Habillement (ESITH), l'École Supérieure de Création et de Mode (ESCM) de Casablanca, les Instituts de Formation aux Métiers de l'Industrie Automobile (IFMIA) de Casablanca, Tanger et Kenitra, l'Institut des métiers de l'Aéronautique (IMA), l'Institut de Formation aux métiers des énergies renouvelables et de l'efficacité énergétique (IFMEREE) et d'autres Instituts en cours de création.

Le *Rapport portant sur les établissements à gestion déléguée* produit par EDC Learning transforms lives, dans le cadre du Morocco Compact II « Appui à la mise à niveau de la qualité du capital humain » fait état des principales caractéristiques et des principes de base de la gouvernance de ces cinq (5) instituts et présente les rapports de visite. Les rapports de visites par institut présentent des données générales sur l'Établissement, dont les effectifs ventilés par sexe, la gouvernance de l'établissement, la pérennité du financement, les liens avec le secteur productif, les perspectives de développement et *l'aspect genre*, constats et observations retenus lors des visites.

Établissements à gestion déléguée	Rapport genre et égalité
Institut de Formation aux Métiers de l'Industrie Automobile (IFMIA) de Casablanca <sup>69</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Approche genre pas encore intégrée dans les activités de formation, ni dans les programmes</li> <li>IFMIA ouvert à l'intégration. Aucune action de sensibilisation sur les discriminations en milieu de travail.</li> </ul>
École Supérieure de Création et de Mode (ESCM) de Casablanca <sup>70</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'égalité n'est pas intégrée mais ESCM montre de l'ouverture.</li> <li>Pas d'activités spécifiques mais un suivi rapproché auprès des jeunes filles est effectué notamment pour le maintien aux études.</li> </ul>
Institut de Formation aux Métiers de l'Industrie Automobile (IFMIA) de Tanger <sup>71</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>10% femmes, initiative de l'entreprise pour atteindre la parité F-H.</li> <li>Plusieurs activités en faveur du genre : formations spécifiques pour les femmes, prévention des risques psychosociaux, transport pour tous les employés, projet à venir pour une crèche.</li> </ul>
Institut des métiers de l'Aéronautique (IMA) <sup>72</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Femmes représentent la moitié des employés, concentrées au câblage et l'électronique, égalité femmes hommes au recrutement</li> <li>Directeur souhaite être appuyé pour l'organisation d'activités genre.</li> </ul>

Dans toute la littérature qui a été dépouillée pour la réalisation du présent document concernant entre autres les mécanismes CSF et GIAC, les manuels des procédures et le système de qualification des opérateurs de conseil et de formation, mis à part les mesures mises en place en réponse aux besoins spécifiques des populations fragilisées et présentées en début de ce chapitre, seul le *Rapport portant sur les établissements à gestion déléguée* produit par EDC Learning transforms lives, introduit la dimension genre dans la présentation des visites dans les instituts accompagnée de statistiques ventilées par sexe pour les bénéficiaires, le corps professoral et les membres du personnel à l'administration et à la direction.

<sup>69</sup> EDC Learning transformslives, *Rapport portant sur les établissements à gestion déléguée*, p. 12

<sup>70</sup> Idem, p. 18

<sup>71</sup> Idem, p. 22

<sup>72</sup> Idem, p. 25

Les Manuels de Procédures des CSF et des GIAC n'ont aucune annotation ou précision concernant des approches qui permettent de lutter contre la discrimination, qui encouragent la prise en compte des statistiques sexospécifiées ou qui soutiennent d'une manière générale ou spécifique la place des femmes dans les mesures offertes par les mécanismes ou des mesures facilitantes pour les groupes de personnes dites vulnérables, femmes ou hommes. La remarque s'applique également au système de qualification des opérateurs de conseil et de formation. Il est à supposer qu'il existe des brochures, de la documentation ou encore des indications spécifiques pour les organismes qui appuient ces populations et qui seraient disponibles dans les bureaux régionaux de la formation professionnelle ou au Département de la Formation Professionnelle.

### **11.2.2 Sources référentielles intéressantes portant sur le genre et l'égalité**

*Les textes légaux* : Le Maroc depuis plusieurs décennies a consenti de nombreux efforts pour améliorer la situation de la femme et assurer la promotion de l'égalité des chances, de l'égalité femmes hommes et de l'équité, notamment pour permettre l'accessibilité au monde du travail et participer au développement social et économique du pays. De plus, les *textes fondamentaux* viennent confirmer et consolider la nécessité de mobiliser tous les moyens mis en œuvre par l'État pour faciliter l'égal accès des citoyennes et des citoyens aux conditions leur permettant de jouir de leurs droits dont celui de l'éducation, de la formation professionnelle et d'un travail décent.

La *Constitution de 2011* rappelle à l'article 31, que l'État, les établissements publics et les collectivités territoriales doivent mettre tout en œuvre pour une accessibilité à une éducation moderne, à la formation professionnelle, au travail et à l'appui des pouvoirs publics en matière de recherche d'emploi. La *Charte Nationale d'éducation et de formation* souligne que le système doit concerner l'ensemble des populations en cours d'emploi ou menacées de perdre leur emploi. Le *Plan gouvernemental pour l'égalité* s'appuie sur des principes qui visent la construction de nouvelles relations sociales entre les femmes et les hommes et la *Vision Stratégique de la Réforme 2015-2030* mise sur la lutte contre la discrimination et les stéréotypes. De nouvelles voies d'accès à la formation professionnelle pour le milieu rural, les quartiers défavorisés, les anciens détenus, les chômeurs et les travailleurs non-salariés sont préconisées par la *Stratégie Nationale de la formation professionnelle 2021*.

<i>Rappel de certains textes fondamentaux</i>	
<i>Charte nationale d'éducation et de formation de 1999</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le système d'éducation et de formation œuvre à la concrétisation du principe de l'égalité des citoyens, de l'égalité des chances qui leur sont offertes et du droit de tous, filles et garçons, à l'enseignement, que ce soit en milieu rural ou en milieu urbain, conformément à la constitution du Royaume.</li> <li>Le système de formation continue doit concerner l'ensemble des populations en cours d'emploi ou menacées de perdre leur emploi</li> </ul>
<i>La constitution de 2011</i>	<p>Article 31 :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>"L'État, les établissements publics et les collectivités territoriales œuvrent à la mobilisation de tous les moyens disponibles pour faciliter l'égal accès des citoyennes et des citoyens aux conditions leur permettant de jouir du droit [...]: <ul style="list-style-type: none"> <li>- à une éducation moderne, accessible et de qualité ;</li> <li>- à l'éducation sur l'attachement à l'identité marocaine et aux constantes nationales immuables;</li> <li>- à la formation professionnelle [...];</li> <li>- au travail et à l'appui des pouvoirs publics en matière de recherche d'emploi ou d'auto-emploi;</li> <li>- à l'accès aux fonctions publiques selon le mérite [...]</li> <li>- au développement durable</li> </ul> </li> </ul>
<i>Le plan gouvernemental pour l'égalité : 2012-2016</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>« Le plan gouvernemental pour l'égalité se fonde sur des principes qui s'accordent avec la perspective de construction de nouvelles relations sociales entre les femmes et les hommes et vise à garantir, d'une part, une participation complète et équitable des femmes dans tous les domaines et d'autre part, le partage équitable et égal des résultats et fruits de cette participation. » p.16</li> </ul>
<i>Vision stratégique de la Réforme 2015-2030</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le renforcement de l'éducation à l'égalité des genres et à la lutte contre la discrimination, les stéréotypes et les représentations négatives des femmes dans les programmes et manuels scolaires. (p.68)</li> </ul>
<i>Stratégie nationale de la formation professionnelle 2021 (SNFP 2021)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Un rôle particulier a été consacré à la formation professionnelle, en institutionnalisant la nécessité pour l'État, les institutions publiques et les collectivités territoriales, de mobiliser tous les moyens disponibles pour permettre aux Marocains, hommes et femmes, de bénéficier du droit à la FP.</li> <li>La SNFP 2021 ouvre de nouvelles perspectives d'accès à la formation professionnelle à toutes les populations, notamment à celles du milieu rural et des quartiers défavorisés, aux anciens détenus, aux chômeurs non diplômés et aux travailleurs non-salariés.</li> </ul>
<i>Programme Stratégique à M-T l'Institutionnalisation de l'Égalité et Équité de Genre (PSMT-ÉÉG), 2010</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>garantir l'accès à la formation professionnelle autant aux filles qu'aux garçons, leur permettre de poursuivre le programme de leur choix sans discrimination, bénéficier d'une formation exempte de stéréotypes et de violence, passer des évaluations équitables, accéder à l'emploi une fois la formation réussie.</li> </ul>

#### Autres documentations :

Le *Référentiel sur l'intégration de l'égalité et de l'équité de genre dans le système de la formation professionnelle* : « le référentiel a été élaboré dans le cadre du projet de coopération Maroc-Canada « Réforme de l'Éducation par le biais de l'Approche Par Compétence - Projet RÉAPC » et traduit la mise en place d'un Référentiel des normes et des valeurs de l'égalité et de l'équité de genre. La première partie du document porte sur les textes fondamentaux, les valeurs et les normes. La deuxième propose des mesures qui permettent de mettre en pratique les valeurs et les normes qui émergent des textes fondamentaux et mis en évidence dans la première partie<sup>73</sup>. L'introduction au Répertoire précise à qui est destiné ce Répertoire et s'avère un outil incontournable pour la sensibilisation, la formation et l'habilitation de l'ensemble des intervenantes et intervenants en formation professionnelle. « Il est destiné au personnel œuvrant dans le système de la formation professionnelle. Il sert de guide pour savoir, selon les rôles et fonctions de chacune et chacun, comment intégrer l'égalité et l'équité de genre dans leurs diverses activités. Il propose des outils aux personnes qui travaillent dans les établissements de formation et s'applique tant au niveau central, régional que local. Le guide qui en résulte quant à l'intégration de l'égalité et de l'équité de genre endosse l'approche genre appliquée à la formation professionnelle, approche qui vise à rendre le système de formation professionnelle équitable à tous les niveaux, l'égalité entre les sexes en matière d'accès, de gestion, de dispensation et de réussite de la formation et un accès équitable au marché du travail ».

<sup>73</sup>Référentiel sur l'intégration de l'égalité et de l'équité de genre dans le système de la formation professionnelle, p. 3

Le *Rapport d'activités 2015* du Département de la Formation Professionnelle mentionne que le Répertoire a pour objectif de doter les différents intervenants dans le système de la formation professionnelle des outils requis pour une intégration systématique de l'égalité et l'équité de genre dans les documents, la stratégie, les programmes et projets de la formation professionnelle ainsi que dans l'offre de formation dans les établissements.

Le *Manuel de formation pour l'intégration du genre au sein des entreprises marocaines*<sup>74</sup>, publié par la CGEM avec l'appui du projet Genre (GTZ/MDSFS) : il s'agit d'un manuel de formation destiné aux responsables des ressources humaines des entreprises marocaines qui a été réalisé suite à une analyse effectuée au niveau des entreprises, analyse qui a révélé le besoin d'une formation en genre exprimé par les directrices et directeurs des ressources humaines et les membres de leur service. Les objectifs généraux du programme de formation sont :

- identifier les champs d'intervention pour l'application de l'approche par le genre;
- démontrer la relation entre l'approche genre et la gestion de la qualité;
- partager les expériences des participantes et des participants;
- définir les critères d'autoévaluation relatifs au genre;
- présenter les bonnes pratiques relatives au genre dans la gestion des ressources humaines;
- développer professionnellement les participantes et les participants.

Le programme de formation vise à ce que les participantes et les participants, à la fin de leur formation soient en mesure :

- d'organiser et évaluer la qualité de l'approche par le genre de leur entreprise;
- d'intégrer la perspective genre à tous les niveaux de leur entreprise et de leur gestion;
- d'intégrer la perspective genre au top management.

---

<sup>74</sup> CGEM et GTZ/MDSFS, *Manuel de formation pour l'intégration du genre au sein des entreprises marocaines*, 2007, 79 pages

## 12 Conclusion

La réalisation de la présente étude s'inscrit au sein d'un contexte où il y a un consensus partagé au regard de la nécessité de réformer le système de la formation continue pour accompagner le développement des entreprises. Elle vient accompagner l'opérationnalisation de la Stratégie Nationale de la Formation Professionnelle 2021 « La formation partout, pour tous et tout au long de la vie ».

L'analyse jusqu'ici réalisée a permis de mieux baliser les éléments d'amélioration à considérer dans les prochaines étapes liées à cet axe de l'étude :

12. Concernant la gouvernance du système, il convient d'actualiser et mettre à jour les textes juridiques de base, visant une meilleure répartition des tâches et attributions, une meilleure précision des rôles et responsabilité des différents intervenants et une gestion plus simple et plus souple des mécanismes de financement et d'accompagnement de la FC ;
13. Elargir les mécanismes d'accompagnement et de financement de la formation continue aux non-salariés des entreprises (travailleurs de TPE, professions libérales, artisans, agriculteurs, pêcheurs, etc.) ;
14. Accorder une attention particulière aux PME/PMI, notamment dans l'identification des besoins en formation continue et l'élaboration de plans de formation par entreprise ou par groupe d'entreprises ;
15. Mettre en place les mécanismes de financement et d'accompagnement de la VAEP et en faire une partie intégrante du système de la formation continue ;
16. Mettre en place des mesures spécifiques pour les populations jugées « fragiles » : handicapés, personnes en situation de licenciement ou de changement d'emploi, population carcérale, etc. ;
17. Mettre en place un système d'agrément des opérateurs publics et privés et les formateurs intervenant dans l'offre de formation continue.

Tirant des enseignements des bonnes pratiques du benchmark et des propositions et suggestions des différents partenaires, les prochaines étapes concernent, selon les TDRs :

La définition de l'organisation et des modalités de fonctionnement des instances de gouvernance de la formation continue prévus par le projet de loi sur la formation continue :

- a. Analyser le projet de loi sur la formation continue actuellement dans le circuit d'approbation et les projets des textes d'application ;
- b. Identifier les intervenants dans le système ;
- c. Définir les missions et les attributions de ces instances ;
- d. Définir la composition et le mode d'organisation des instances de gouvernance au niveau national et régional :
  18. La commission nationale des partenaires de la formation continue ;
  19. L'association de promotion et de développement de la formation continue ;
  20. Les unités de gestion ;
  21. Les GIAC...
- e. Définir les relations fonctionnelles entre les différentes instances ;
- f. Définir les relations au niveau opérationnel entre les instances de gestion de la formation continue prévue par le projet de loi et les bénéficiaires (entreprise, salarié association ou branche professionnelle) ;

L'élaboration d'un plan global de mise en œuvre de la réforme de la FC, couvrant notamment la nouvelle gouvernance de la FC, la production/révision des outils nécessaires, les aspects liés à l'ISG,...

## 13 Bibliographie

- ABAROUDI, Khalid, Mémoire de Master en Administration Publique, *La formation en cours d'emploi au Maroc*, 2000, 52 pages.
- CGEM et GTZ/MDSFS, *Manuel de formation pour l'intégration du genre au sein des entreprises marocaines*, 2007, 79 pages.
- EDC Learning transforms lives, Morocco Compact II, *Rapport sur les établissements à gestion déléguée*, 2014, 29 p.
- Groupe de travail directeurs GIAC et OFPPT, *Guide pratique GIAC, CSF « pour une meilleure promotion de la Formation en Cours d'Emploi »*, 23 pages.
- Haut-commissariat au Plan, *La femme marocaine en chiffres*, 2013, 121 pages.
- Ministère de l'Économie et des Finances, Direction de Études et des Prévisions Financières, *Égalité de genre, politiques publiques et croissance économique au Maroc*, 2017, 258 pages.
- Ministère de l'Éducation Nationale et de la Formation Professionnelle, *Avenant no1 au Manuel de Procédures des Groupements Interprofessionnels d'Aide au Conseil (GIAC)*, 2014, 2 p.
- Ministère de l'Éducation Nationale et de la Formation Professionnelle, *Avenant no 2 au Manuel de Procédures relatif aux Contrats pour la réalisation des programmes spéciaux de formation professionnelle (CDF)*, 2014, 7 p.
- Ministère de l'Éducation Nationale et de la Formation Professionnelle, Département de la formation professionnelle, *Rapports d'activité 2013-2014-2015*
- Ministère de l'Éducation Nationale et de la Formation Professionnelle, Département de la formation professionnelle, *Qualification des organismes de conseil et de formation en cours d'emploi, Dossier de demande de qualification*, 60 pages.
- Ministère de l'Éducation Nationale et de la Formation Professionnelle, Département de la formation professionnelle, *Stratégie Nationale de la Formation Professionnelle 2021, « La formation partout, pour tous et tout au long de la vie »*, 196 pages.
- Ministère de l'Éducation Nationale et de la Formation Professionnelle, Département de la formation professionnelle, *Présentation du système de qualification des intervenants en conseil et en formation en cours d'emploi*, 12 pages.
- Ministère de l'Éducation Nationale et de la Formation Professionnelle, Département de la formation professionnelle, *Système de qualification des organismes de conseil et ou de formation en cours d'emploi, Référentiels de qualification des experts candidats à la qualification*, 10 pages.
- Ministère de l'Éducation Nationale et de la Formation Professionnelle, Département de la formation professionnelle, *Qualification des organismes de conseil et de formation en cours d'emploi, Dossier de demande de qualification*, 60 pages.
- Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle, Circulaire no 01/DFP/SQ 09 du 24 septembre 2009, *Relative à la procédure et les conditions d'octroi de la qualification aux organismes de conseil et/ou de formation en cours d'emploi*, 5 pages.
- Ministère des Finances et de la Privatisation, Secrétariat d'État Chargé de la Formation professionnelle, *Manuel de Procédures des Groupements Interprofessionnels d'aide au Conseil GIAC*, 2003, 36 pages.
- Ministère des Finances et de la Privatisation, Secrétariat d'État Chargé de la Formation professionnelle, *Manuel de Procédures relatif aux contrats pour la réalisation des programmes spéciaux de formation (CSF)*, 2006, 67 pages.
- REAP, *Référentiel sur l'intégration de l'égalité et de l'équité de genre dans le système de la formation professionnelle*, 2016, 88, pages.
- Roland Berger, Strategy consultants, *Étude sur l'élaboration d'une vision stratégique de développement de la formation professionnelle à l'Horizon 2020*, Document de synthèse du Diagnostic et du Benchmark, 2012, 69 pages.
- Roland Berger, Strategy consultants, *Étude sur l'élaboration d'une vision stratégique de développement de la formation professionnelle à l'Horizon 2020*, Annexe Diagnostic et Benchmark détaillés, 2012, 503 pages.
- Rapport d'évaluation de la « mesure formation » dans le secteur automobile, GIAC 1, Avril 2011.



## Annexes

### Annexe 1 : fiches d'entretiens avec les personnes ressources (par ordre chronologique)

#### Synthèse des entretiens avec M Abdelhak MOUNIR, Président du GIAC1

09 juin 2017

M MOUNIR, qui est le Président du GIAC1, rappelle que le GIAC1 a été le premier GIAC créé et qui couvre un ensemble de secteurs (IMME, chimie - parachimie, industrie pharmaceutique, plasturgie, automobile, imprimerie, énergie). Il traite aujourd'hui les demandes de 250 à 300 entreprises par an, en matière de diagnostic stratégique et d'ingénierie de formation, mais si le système des CSF fonctionnait correctement, ce chiffre pourrait facilement être multiplié par 3 ou 4. En effet beaucoup d'entreprises réalisent leur diagnostic stratégique (plafonné aujourd'hui à 100.000 DH) et leur ingénierie de formation (plafonnée aussi à 100.000 DH) avec le GIAC1, mais quand elles passent à la réalisation des actions de formation pour se faire rembourser, commence alors pour elles un parcours tellement complexe, que finalement seules quelques entreprises structurées et d'une certaine taille et bien organisées peuvent suivre ce processus ; alors que les PME/PMI qui ont le plus besoin de formation continue renoncent et ne reviennent plus vers le GIAC. En effet ces PME/PMI qui constituent plus de 90% des entreprises du Maroc ne recourent pas ou très peu au système des CSF qu'elles jugent trop complexe et trop coûteux en efforts et en temps.

M MOUNIR rappelle aussi que sur les 100 000 entreprises (actives) environ que compte le Maroc, seul un millier d'entreprises recourent aujourd'hui au système des CSF, ce qui fait de notre pays l'un des pays où l'accès à la formation continue est l'un des plus faibles de toute la zone MENA, sans parler des pays du Nord de la Méditerranée.

Alors qu'elles payent la TFP et ont des besoins immenses en formation continue, les PME recourent peu à ce système et au lieu de développer leur capacité technologique et diversifier et améliorer la qualité de leurs produits pour être compétitives, elles se tournent de plus en plus vers la sous traitance commerciale au détriment de la production industrielle. A titre d'exemple, M MOUNIR cite le cas du mobilier de bureau où la production locale couvrait presque 100% des besoins du Maroc il y a quelques années et exportait même une partie de la production, aujourd'hui et à cause de sa perte de compétitivité, l'essentiel du mobilier est importé de l'étranger et les entreprises actives dans ce secteur concentrent leurs efforts sur le volet commercial.

Cette perte de compétitivité est due en grande partie à la non mise à niveau des entreprises et notamment en ce qui concerne les RH. M MOUNIR rappelle que le 3ème projet de la Banque Mondiale réalisé au milieu des années 90 avait justement pour objectif de mettre à niveau les entreprises marocaines en prévision de l'ouverture du marché marocain à la concurrence, notamment suite à son adhésion à l'OMC et à la signature de nombreux accords de libre échange avec l'Union Européenne, les pays membres de l'accord d'Agadir, la Turquie, les USA, etc.... et la réforme des CSF qui visait à réserver 30% du produit de la taxe de FP à la formation continue avait justement pour objectif d'accompagner la mise à niveau des entreprises en matière de RH.

Mais presque 20 ans après, on est très loin des résultats escomptés et la consommation des 30% de la TFP ne dépasse pas les 10%.

En ce qui concerne le fonctionnement du dispositif, M MOUNIR rappelle que les OCF (organismes de conseil et de formation) jouent un rôle clé en prospectant les entreprises et en les incitant à recourir à la formation continue pour améliorer les performances de leur personnel et accroître leur compétitivité et leur rentabilité.

Quant aux avenants signés en 2014 et sensés réformer le fonctionnement du système des CSF, M MOUNIR estime que ces avenants n'ont fait que compliquer davantage ce système, la preuve en est que presque 3 ans après la signature de ces avenants, leur impact est presque nul et on constate peu de changement par rapport à la situation ante.

A titre d'illustration, M MOUNIR cite les caravanes régionales de communication sur ces avenants organisées par les GIACs pour la promotion du nouveau dispositif. Si la première année, elles ont eu beaucoup de succès et suscité beaucoup d'enthousiasme de la part des entreprises, les années suivantes l'affluence s'est nettement réduite, car les entreprises n'ont pas vu de changement sur le terrain, donc elles ont perdu confiance et n'y croient plus.

S'agissant de l'observatoire de branche (ODB) créée par la CGEM, et qui est sensé devenir une structure capable d'analyser les demandes sectorielles et y répondre, M MOUNIR estime qu'il s'agit là encore d'une procédure très lourde et qui dans le meilleur des cas (si les réunions des diverses instances de pilotage et de gouvernance se tiennent régulièrement) a besoin d'un délai de 24 mois pour se prononcer sur un dossier, ce qui fait qu'au moment de la réalisation de l'étude, le contexte peut avoir complètement changé et les résultats de l'étude ne seront plus d'actualité (voir à la fin de ce texte un schéma synoptique réalisé par le GIAC1 pour illustrer les étapes afférentes).

M MOUNIR ne croit pas non plus en la structure de gestion des CSF prévue par le projet de loi sur la formation continue, car même si on crée une nouvelle structure, si les mêmes acteurs et les mêmes procédures sont maintenus, il ne voit pas comment les résultats peuvent être différents par rapport à la situation actuelle.

Il propose donc un système qui serait plus souple et plus transparent basé sur :

- ✓ Le tiers payant intégral où l'entreprise n'aurait rien à régler,
- ✓ L'agrément par le DFP des établissements d'enseignement et de formation publics et privés habilités à assurer des activités de formation continue en tiers payant, sur la base de critères pertinents et transparents,
- ✓ L'agrément des organismes de conseil et de formation (OCF) habilités à réaliser des études de diagnostic stratégique, des études d'ingénierie de formation et éventuellement des actions de formation.

M MOUNIR souhaite également que les prestations des CSF soient aussi élargies à tous les travailleurs qu'ils soient en activité ou au chômage en vue de faciliter leur réinsertion sur le marché du travail car ces derniers ont participé au financement du dispositif quand ils étaient actifs et donc il est tout à fait légitime et équitable qu'ils en bénéficient lorsqu'ils perdent leur emploi.

Enfin M MOUNIR souhaite également qu'on revoit les critères d'éligibilité des entreprises, car une entreprise en difficulté qui n'est pas à jour dans ses cotisations avec la CNSS ne doit pas être sanctionnée en matière de formation de ses ressources humaines, mais au contraire encouragée à les mettre à niveau pour retrouver sa compétitivité tout en lui accordant un délai raisonnable pour régulariser sa situation vis-à-vis de la CNSS.

Il propose également que la formation continue soit à l'initiative de l'entreprise ou de l'individu, soit dans le cadre du projet de DIF (droit individuel à la formation, prévue par le projet de loi sur la formation continue) ou pour ceux qui ont perdu leur emploi et ont besoin d'une requalification en vue d'une nouvelle réinsertion sur le marché du travail.

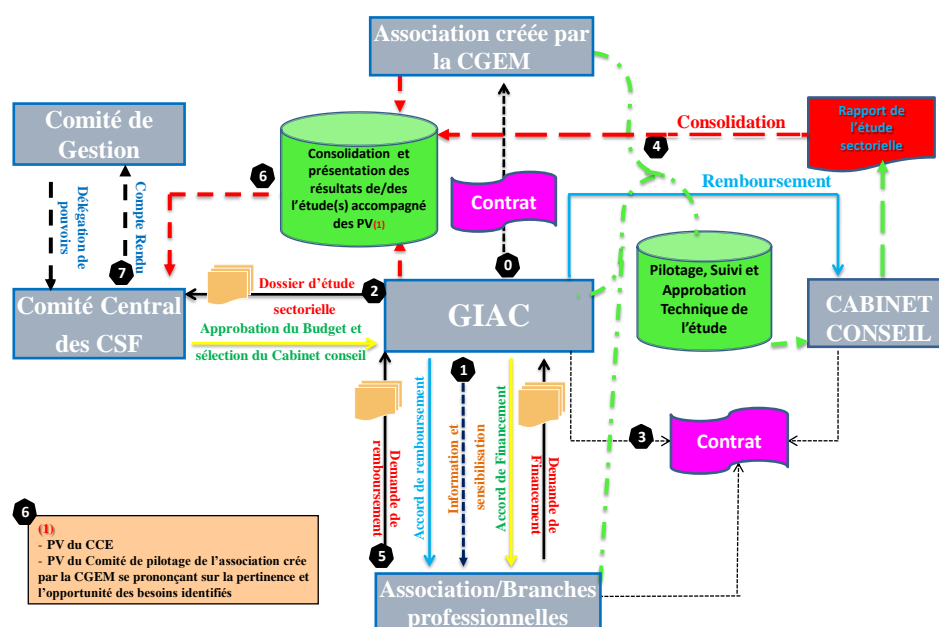
M MOUNIR propose aussi de mettre en place un dispositif d'audit et d'évaluation annuelle du système aussi bien en matière d'impact sur l'évolution des entreprises ou individus bénéficiaires qu'en matière de son fonctionnement sur la base de critères qualité devant servir aussi au renouvellement toutes les 3 années des agréments accordés aux

opérateurs de formation et aux cabinets conseil. Les GIACs peuvent éventuellement être habilités à jouer ce rôle vu qu'ils disposent de l'historique des entreprises bénéficiaires par le biais des études stratégiques et ingénieries de formation qu'ils ont financées et pour lesquelles ils peuvent constituer des bases de données multi critères pouvant servir à l'analyse.

En résumé, M MOUNIR rappelle que l'objectif de la formation continue est d'améliorer la compétitivité des entreprises et augmenter leur rentabilité, sinon elle serait inutile.

Il estime aussi que le problème de la formation continue n'est pas uniquement dans les budgets, mais surtout dans les mécanismes qui sont mis en place pour la gestion du dispositif.

Schéma initial de la procédure des formations sectorielles (fourni par GIAC1)



**Synthèse des entretiens avec M Mohamed SLASSI, Président de la Commission Formation à la CGEM,  
14 juin 2017**

M SLASSI, estime que dans le cadre de ce projet d'appui à l'opérationnalisation de la réforme de la formation professionnelle et avant de traiter de la problématique de la formation continue, il faut d'abord clarifier une situation pour le moins ambiguë en ce qui concerne la mission et la gestion de l'OFPPT.

M SLASSI rappelle que l'OFPPT est aujourd'hui loin de répondre à la mission qui lui a été confiée lors de sa création et son mode de gestion ne respecte pas non plus ce qu'a prévu son texte de création. Ainsi, si on se réfère au Dahir de création de l'OFPPT qui date du 21 Mai 1974 et qui n'a jamais été modifié, il est écrit ce qui suit :

« article premier : il est créé sous la dénomination –Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail – et placé sous la tutelle de l'autorité gouvernementale chargée du Travail, un établissement public doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière ».

Le législateur a donc dès le départ placé cet Office sous la tutelle de l'autorité gouvernementale chargée du travail pour être au service des entreprises et des travailleurs, ce qui est d'ailleurs précisé clairement dans l'article 2 de son Dahir de création qui stipule :

« En relation avec les départements ministériels et les Employeurs intéressés, l'office est chargé de la promotion du travail, du développement et de l'adaptation de la formation professionnelle dispensée par le Ministère chargé du Travail. A cet effet, il devra, d'une part, assurer l'information, l'orientation et la sélection professionnelle des candidats à ses unités de formation et, d'autre part, veiller à la reconversion professionnelle des travailleurs. Par ailleurs, cet Office est chargé de l'organisation et du contrôle de l'apprentissage ».

Si donc on compare les activités de l'OFPPT aujourd'hui avec ce qu'a prévu son texte de création qui n'a jamais été modifié et qui est toujours en vigueur, on se rend compte que l'OFPPT ne répond nullement aux missions qui lui ont été confiées, ne serait-ce qu'en matière de reconversion des travailleurs, et en matière d'apprentissage. L'OFPPT fonctionne aujourd'hui comme une entité chargée plus de l'enseignement technique ou de la formation professionnelle initiale des primo demandeurs d'emploi, que de la reconversion professionnelle des travailleurs. Quant à l'apprentissage, c'est comme s'il ne faisait pas partie des missions de l'OFPPT, alors que le texte de création de l'OFPPT est on ne peut plus clair là-dessus.

L'article 3 précise aussi que l'OFPPT « est administré par un Conseil d'Administration présidé par le Ministre chargé du Travail ou, en cas d'empêchement, par le Secrétaire Général du Ministère, .... », or l'OFPPT a été sous la tutelle de plusieurs Départements, allant du Plan à l'Équipement et aujourd'hui à l'Éducation Nationale, mais son texte de création est toujours en vigueur tel que stipulé ci-dessus.

L'article 5 précise aussi « qu'un Comité de Gestion est chargé, dans l'intervalle des réunions du Conseil d'Administration, de suivre la gestion de l'Office et de régler toutes les questions essentielles concernant son fonctionnement pour lesquelles il reçoit délégation du Conseil ... ».

M SLASSI estime que le Comité de Gestion actuel est loin de jouer ce rôle, puisque la Direction de l'Office le gère presque en toute autonomie et ne fait que rendre compte au Comité, sans qu'il décide quoi que ce soit de manière concrète.

Quant à l'article 6, il stipule que « le Conseil d'Administration dispose de tous les pouvoirs nécessaires à la bonne administration de l'Office. A cet effet, il autorise :

Les acquisitions et aliénations de biens meubles et, sous réserve de l'approbation conjointe du Ministère chargé du Travail et du Ministère chargé des Finances, de tous biens immeubles,

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

En l'absence d'autres stipulations, il apparaît de façon claire que les contrats pour la réalisation des programmes spéciaux de formation et les modalités de leur conclusion, constituent les mécanismes exclusifs de mise en œuvre de la mission de l'OFPPT. Autrement dit, le mode de gestion de l'OFPPT adopté par le législateur est basé sur une gestion par projet. Et ce, en fonction des exigences du contexte et des besoins inhérents - exprimés par les employeurs et les départements ministériels de tutelles - qui sont traduits en autant de programmes spéciaux de formation. Ce qui également pourrait être assimilé à des programmes actifs d'emploi mise en œuvre dans un cadre partenarial public-privé.

Or les seuls programmes spéciaux de formation, institués par le décret (n° 2-73-633 instituant la TFP de 1974, modifié en 2002) sont définis par son titre II intitulé « Contrats pour la réalisation de programmes spéciaux ». Ce dernier définit quatre actions de formation en cours d'emploi à l'initiative de l'employeur en relation avec le Département ministériel chargé de la FP. Ces actions sont portées par les mécanismes des GIAC et des CSF ; pour lesquels une quote part de 30% de la TFP leur est consacrée depuis 2007.

Il n'est nullement mentionné - dans ce décret ou dans tout autre texte juridique de l'OFPPT -de formation professionnelle ou de tout autre programme spécial de formation s'y rapportant. De même qu'aucune indication quant à l'affectation de la quote part reliquat de la TFP (70%) n'est indiquée. De ce fait, depuis 2002 le CA de l'OFPPT aurait dû procéder à l'autorisation de la conclusion de contrats pour la réalisation de nouveaux programmes spéciaux de formation. Tels que : la formation en cours d'emploi à l'initiative du salarié, la reconversion professionnelle de travailleurs, l'orientation, l'information, l'organisation et le contrôle de l'apprentissage, etc.

Au regard des textes juridiques en vigueur, l'affectation de 70% de la TFP à la formation professionnelle initiale au profit de primo demandeur est absente de tout registre juridique. Dans l'état actuel des textes en vigueur, la mission institutionnelle exclusive de l'OFPPT reste la formation continue en cours d'emploi à l'initiative des employeurs. Aucun texte juridique n'est venu à ce jour modifier cela.

Ainsi, toute tentative qui vise à réformer la formation continue en cours d'emploi à l'initiative des employeurs se heurterait fatalement à l'existence d'un texte juridique en vigueur. En dépit du fait que l'OFPPT a changé de mission et ce, en l'absence de tout cadre juridique l'y autorisant. C'est en effet pour cela que la CGEM a expérimenté avec regret : en 2009 à l'occasion de la réforme par voie réglementaire rejetée par le SGG et depuis 2014, avec le blocage du projet de loi de la formation continue, pourtant adopté par le Conseil du Gouvernement.

Le Conseil d'Administration tel qu'il fonctionne aujourd'hui est loin d'assurer les missions qui lui sont dévolues tel que précisé ci-dessus.

L'article 8 quant à lui, stipule que « le règlement intérieur de l'Office, approuvé par le Ministère chargé du Travail, après avis du Conseil d'Administration, détermine les modalités de fonctionnement du Conseil d'Administration, du Comité de Gestion et des Services de l'Office ». Or un tel règlement intérieur n'a pas encore été produit.

De ce fait, M SLASSI estime qu'avant d'entreprendre une réforme de la formation continue ou de promulguer une loi y afférente, il faut d'abord mettre à jour le Dahir de création de l'OFPPT pour l'aligner à la réalité de son activité et

voir est-ce que c'est cet organisme qu'il va s'occuper de la formation continue telle qu'elle est pratiquée aujourd'hui ou s'il faut créer une nouvelle entité pour prendre en charge cette mission.

En ce qui concerne la formation continue, M SLASSI constate que toutes les réformes introduites dans le contexte juridique et réglementaire actuel n'ont pas eu d'effet significatif sur le développement de cette activité vitale pour la mise à niveau des entreprises surtout les PME/PMI qui font face à une rude concurrence avec l'ouverture des marchés, le libre-échange et à des maturations de rupture sous l'action conjuguée de multiples facteurs : économiques, sociaux, technologiques, légaux, normatifs, etc. Les facteurs sont autant d'opportunités que de menaces.

Les mécanismes actuels qui régissent les contrats spéciaux de formation ne profitent qu'à quelques grandes entreprises bien structurées et capables de gérer la complexité des procédures en vigueur, ce qui explique qu'en matière d'engagements, ils ne dépassent pas les 10% par rapport aux 30% de la TFP censés être réservés à la promotion de la formation continue et les paiements ne dépasseraient pas les 7% de la TFP. Il s'agit d'estimations puisqu'il n'y a pas à ce jour de comptabilité spécifique pour les CSF tel que le prévoit le manuel des procédures et il n'y a pas non plus d'analyse fine des entreprises et catégories de salariés bénéficiaires, sans compter les retards de remboursement aux entreprises qui dépassent souvent les 2 à 3 années, voire plus dans certains cas, ce qui décourage les entreprises à recourir à ce mécanisme. Cela est dû à la complexité des procédures qui renforce le contrôle à priori exercé par les Unités de gestion des CSF relevant de l'OFPPT.

Par ailleurs, l'autre problème que pose la mise en œuvre de ce système réside dans le manque de contrôle à posteriori de réalisation des actions sur le terrain et d'évaluation de leur impact sur la productivité des entreprises et l'amélioration des performances des travailleurs que ni le Ministère de tutelle ni l'OFPPT ne veulent prendre en charge.

Le résultat de cette situation est que sur les 170 000 entreprises inscrites à la CNSS, seules environ 2000 entreprises ont recours au système des CSF, ce qui représente 1,2% des entreprises qui sont souvent des entreprises structurées de plus de 50 salariés et plus, alors que celles qui ont entre 10 et 50 salariés, sont au nombre d'environ 30 000 ; tandis que celles qui ont moins de 10 salariés, elles sont presque au nombre de 140 000. On voit donc que les PME/PMI qui ont le plus besoin de mise à niveau de leurs ressources humaines ne bénéficient pas de ce dispositif, alors que nos concurrents au nord de la Méditerranée consacrent 10 fois plus de ressources à la formation continue qui est devenue une obligation et une condition de survie pour beaucoup d'entreprises et qui est organisée à l'initiative de l'entreprise ou de l'individu.

M SLASSI estime également qu'outre la complexité des procédures, la difficulté réside dans le fait que la gestion tripartite, au lieu d'avoir un rôle exclusivement stratégique, elle s'immisce aujourd'hui jusque dans l'opérationnel et avec le système de consensus et de quorum du Comité Central des CSF, le système se trouve bloqué et il suffit par exemple que l'un des partenaires ; par exemple le représentant des salariés ou le représentant du patronat soit absent pour qu'aucune décision ne puisse être prise. La gestion tripartite opérationnelle produit une dilution des responsabilités. Par ailleurs, les partenaires se rejettent la responsabilité du mauvais fonctionnement du dispositif, le management de l'OFPPT considérant qu'il n'assure que le secrétariat de la FC, estime que c'est l'affaire du Comité de Gestion (ou son émanation le Comité Central des CSF). Alors que membres du CCCSF et plus particulièrement les représentants de la CGEM estiment au contraire que l'OFPPT gère le dispositif et à ce titre, il porte la responsabilité du dysfonctionnement de la mise en œuvre.

Compte tenu de tout ce qui précède, M SLASSI estime que toute redynamisation de la formation continue passe par deux préalables :

- ✓ La refonte du texte de création de l'OFPPT, qui date de 1974 et qui a besoin d'être mis à jour et actualisé pour d'une part préciser les missions de l'OFPPT et son fonctionnement et d'autre part, mieux clarifier ses attributions et son champ d'action,
- ✓ En parallèle à ce travail de mise à jour du texte de création de l'OFPPT et dans un souci d'efficacité, de cohérence et de complémentarité, élaborer une loi sur la formation continue en clarifiant son mode d'organisation, de gestion et de financement en mettant l'accent sur la séparation du volet stratégique du volet opérationnel et en instaurant des mécanismes de contrôle, d'audit et d'évaluation pour introduire plus de transparence tout en simplifiant les procédures.
- ✓ Enfin il ne faut pas oublier ni perdre de vue le fait que la finalité de la formation continue et de tout mécanisme qui sera mis en place à cet effet étant la mise à niveau et le développement des entreprises pour la création d'emplois et de richesses et le développement socioéconomique du pays.

## Synthèse des entretiens avec M. Abdelaziz LAFTAOUI, Directeur de la Formation en Cours d'Emploi, 16 juin 2017

M. LAFTAOUI a tenu d'abord à nuancer entre les concepts de la formation continue et la formation en cours d'emploi. En effet, la formation en cours d'emploi n'est qu'une composante du système de la formation continue qui est destinée aux salariés, dont une partie est financée par le mécanisme des contrats spéciaux de formation (CSF).

Selon M. LAFTAOUI, la réforme devrait concerner l'ensemble du système de la formation continue et non pas uniquement les CSF qui est un des outils d'accompagnement pour le développement du secteur de la formation continue et qui permet le financement d'une partie de ce système qui est la formation en cours d'emploi. A sa connaissance, il n'y a jamais eu d'étude sur le marché de la formation continue dans sa globalité qui permettrait d'identifier les spécificités et caractéristiques du système de la FC, les opérateurs intervenant dans ce marché ainsi que les outils qui accompagnent le développement de la formation continue, dont les CSF, et de déceler toutes les problématiques liées à ce marché.

En suite M. LAFTAOUI a présenté la structure de l'OFPPPT chargée de la formation en cours d'emploi, à savoir la Direction de la Formation en Cours d'Emploi (DFCE) qui est composée de trois Divisions :

- Division des Prestations aux Entreprises
- Division des Contrats Spéciaux de Formation
- Division Marketing de la Formation Continue

Ainsi, de par les deux missions de l'OFPPPT à savoir : la formation des jeunes pour le marché du travail et le développement de la formation en cours d'emploi, cet organisme intervient dans le système de la formation continue en deux volets :

Volet 1 : Offrir des prestations de formation en cours d'emploi (FCE) en tant qu'opérateur de formation professionnelle. En effet, l'OFPPPT, avec l'appui de ses structures de la FCE au niveau régional, accompagne les entreprises publiques et privées à travers deux actions principales :

- Répondre aux besoins spécifiques d'entreprises individuelles en matière de formation continue.
- Diffuser annuellement un catalogue de formations inter-entreprises (offre de formation), à partir de la collecte des besoins par région.

Dans ce contexte, M. LAFTAOUI a précisé que les opérateurs privés n'ont pas la capacité de répondre aux besoins en formation « métiers ». En effet, leurs offres se limitent généralement aux thèmes transversaux, qui sont, bien sûr, aussi importants pour le développement des compétences des entreprises, mais ne couvrent pas tous les besoins de ces entreprises. De ce fait, M. LAFTAOUI a noté le rôle important de l'OFPPPT à travers sa capacité à monter des offres notamment aux PME/PMI qui ont surtout besoin d'un accompagnement en formations spécifiques « métiers » pour développer leur compétitivité. Ces PME/PMI ont généralement des structures financières ne permettant pas de prendre en charge la formation de leurs salariés, elles n'ont pas la capacité d'identifier leurs besoins ni de gérer des projets de formation, et donc, la meilleure formule pour ces petites et moyennes entreprises réside dans les offres de formation inter-entreprises.

Volet 2 : Gérer les contrats spéciaux de formation comme outil de développement de la formation en cours d'emploi.

Le rôle de l'OFPPPT dans le cadre de cet outil, qui était mis en place en 1996 dans l'objectif de développer la formation continue dans les entreprises et qui est géré par des textes juridiques définissant ses instances et leurs attributions, se résume en trois éléments :



1. Se conformer aux dispositions du manuel des procédures des CSF ;
2. Appliquer les décisions des instances de gouvernances Comité de Gestion, Comité Central et comités Régionaux ;
3. Traiter les dossiers de financement des entreprises.

M. LAFTAOUI a précisé que l'OFPPPT n'a aucun rôle décisionnel dans le système des CSF.

Concernant les GIAC, en tant qu'instances privées créées pour développer la formation continue auprès des entreprises à travers la communication, la sensibilisation et l'aide au conseil, selon M. LAFTAOUI, ces structures ne disposent pas d'assez de moyens humains et financiers pour jouer pleinement leur rôle.

Difficultés liées au marché de la formation continue :

Selon M. LAFTAOUI, le marché de la formation continue connaît des problèmes au niveau de la mobilisation et le cadrage de l'offre et de la demande et non pas seulement au niveau du financement. En effet :

- Concernant la demande, l'objectif de la formation continue est d'améliorer la compétitivité des entreprises à travers le développement des compétences, alors que la connaissance des besoins en compétences et des domaines concernés par ces besoins est faible. Les entreprises, notamment les PME/PMI n'ont pas la capacité d'exprimer leurs besoins. D'où la nécessité de mettre en place des mécanismes efficaces pour accompagner ces entreprises à identifier leurs besoins.
- Concernant l'offre de la formation continue qui est basée sur l'ingénierie et le diagnostic, la qualité des prestations de formation offerte ne peut être assurée dans l'absence de régulation du système.
- L'aspect financement de la formation continue n'a jamais fait défaut, les difficultés liées au système des CSF sont dues principalement à :
  - o l'absence d'orientations stratégiques de la part du Comité Central ;
  - o la complexité du manuel des procédures ;
  - o l'absence de cadrage du système des CSF, notamment un cadre réglementaire exigeant un cahier des charges auquel devraient se conformer les opérateurs tant publics que privés, afin de pouvoir assurer des prestations de qualité ;
  - o Absence totale d'une vision de développement de la formation continue chez les PME/PMI.

Recommandation pour l'amélioration du système de la formation continue :

Pour la réforme et la mise à niveau du système de la formation continue, M. LAFTAOUI recommande les éléments suivants :

1. Réaliser une étude du marché de la formation continue et un benchmark pour bien identifier ses caractéristiques et ses spécificités :
  - Opérateurs publics et privés intervenant dans ce marché et leurs compétences
  - Offre de formation, catalogues, etc.
  - Comment sont exprimés et/ou identifiés les besoins en formation
  - Outils qui accompagnent le développement de la formation continue
2. Quant au développement de la formation continue dans le cadre des CSF :
  - Il faut avoir une vision stratégique claire de cadrage et de développement de la formation continue (secteurs, populations cibles, avantages pour les PME/PMI, etc.)
  - Il faut simplifier le manuel des procédures. Pour les grandes entreprises, le manuel est très simplifié et le système fonctionne très bien, alors que pour les PME/PMI qui représentent la grande part du tissu économique du pays, les procédures sont trop complexes.

Alléger la gouvernance du système pour pallier à la lourdeur observée dans la prise des décisions par les instances de décision, Comité Central et Comités Régionaux.



### **Synthèse de l'entretien avec M. Toufik CHERRADI, Président de la Commission Formation, à la FNBTP, 30 juin 2017**

M. CHERRADI a tout d'abord insisté sur le grand besoin en formation des entreprises du secteur du BTP, vu la concurrence des entreprises étrangères et le marché qui s'ouvre à l'international. D'où, la FNBTP reçoit beaucoup de demandes de formation sur des thématiques tant pointues (liées au métier) que transversales. Cependant, les entreprises sont heurtées au problème de financement de leurs actions de formation qu'elles ne peuvent pas prendre en charge en plus du paiement de la TFP.

M. CHERRADI a aussi noté que la FNBTP avait mené une expérience de formation à des groupements d'entreprises, dans le cadre du système du tiers-payant, mais l'opérateur qui était chargé d'assurer ces actions de formation a rencontré les mêmes problèmes de financement et s'est désisté en cours de route.

Selon M. CHERRADI, le problème de financement réside dans la complexité des procédures du manuel des CSF. Il note que l'avenant de 2014 a apporté une simplification de ces procédures, notamment la non exigence de la feuille de présence qui posait de grandes difficultés du fait que la liste des participants à la formation devait être conforme à la liste prévisionnelle, alors qu'il peut y avoir des départs des salariés, des désistements, etc.

L'avenant de 2004 a aussi apporté des solutions aux formations groupées à travers les études d'ingénieries sectorielles. Les professionnels comptent sur la réalisation de ces études sectorielles pour dynamiser la formation continue. Cependant, afin de mieux accompagner ce dispositif, il faudrait que les premiers remboursements se fassent rapidement pour installer une confiance chez les opérateurs et les entreprises et les encourager à réussir ce système.

Autre difficulté à laquelle sont souvent confrontées les entreprises est l'absence de compétences marocaines dans des domaines pointus. Dans ce contexte, M. CHERRADI suggère d'accorder des dérogations pour les opérateurs étrangers à bénéficier du système du tiers-payant, pour pouvoir répondre à des besoins spécifiques des entreprises.

Concernant la VAEP, M. CHERRADI a noté un grand besoin chez les entreprises du BTP, notamment dans le cadre du système de qualification. La FNBTP avait mené quelques expériences pilotes, dans le cadre d'une coopération française (AFPA), avec le SEFP et l'appui de l'OFPPPT, qui ont donné des résultats très satisfaisants et appréciés par les entreprises. Mais, par manque de moyens et de financement de la VAEP, le projet n'a pas connu de suite.

### Synthèse des entretiens avec M. Youssef MASROUR, Chef de la Division de la Formation en Cours d'Emploi, 03 juillet 2017

M. MASROUR a précisé que le SEFP est chargé de la promotion de la Formation en Cours d'Emploi, destinée à développer la qualification et les compétences des salariés pour leur permettre de faire face aux évolutions du marché du travail et faciliter leur promotion socioprofessionnelle et pour accompagner la mise à niveau des entreprises et favoriser leur compétitivité. A cet effet, l'Etat a mis en place des mécanismes d'accompagnement pour le développement de la FCE (CSF, GIAC), mais l'accès à ces mécanismes reste très limité. Les difficultés liées à l'accès au système des CSF sont dues principalement à :

- La complexité des procédures. En effet, après les problèmes de détournement rencontrés, le système des CSF a été réformé en 2006 dans le souci de le sécuriser. Cette réforme a été accompagnée par un verrouillage des procédures de la part des institutions concernées (SEFP, OFPPT et Ministère des Finances), ce qui a rendu les procédures de demande de remboursement lourdes.
- Le retard dans le traitement des dossiers au niveau de l'OFPPT, surtout au niveau de la région de Casablanca qui connaît une grande demande.
- Le manque d'unification des interprétations entre l'OFPPT et le Trésorier payant qui a été le motif de rejet de plusieurs dossiers. En effet, certains dossiers sont acceptés par l'OFPPT mais bloqués au niveau du Trésorier.
- L'incapacité des PME/PMI, qui disposent de petites structures, d'engager les fonds pour la formation puis demander le remboursement par la suite.

Certains problèmes sont liés aux entreprises elles-mêmes, comme la non disponibilité des employés, le changement de responsables, etc.

Néanmoins, la réforme de 2006 des CSF a résolu certains problèmes liés à la gouvernance du système. En effet, avant 2006, la décision sur le montant de remboursement de chaque dossier revenait aux Comités Régionaux. Depuis 2006, une nomenclature de coûts a été établie, et les montants de remboursement sont fixés directement par l'OFPPT sur la base de cette nomenclature sans attendre la réunion des comités régionaux.

Aussi, dans l'objectif de faciliter aux PME l'accès à la formation en cours d'emploi, des mesures ont été mises en place, notamment les formations groupées qui peuvent être prises en charge par les associations des professionnels dans le cadre du tiers-payant. Ces mesures connaissent également quelques difficultés, vu que chaque entreprise bénéficiant de la formation devrait payer 10% en plus de la TFP, et l'opérateur de formation ne peut se faire rembourser que si toutes les entreprises ont payé leurs parts, ce qui pose des problèmes pour le remboursement de l'opérateur.

La réforme de 2014 a pallié à ce problème en apportant la possibilité de financement des formations groupées à hauteur de 100%, dans le cas de réalisation d'ingénieries sectorielles financées par les GIAC. Une association dont la mission est le pilotage de ces études sectorielles (diagnostic stratégique et ingénierie sectorielle) est créée au niveau de la CGEM et en cours d'opérationnalisation.

Offre de la formation continue

Concernant l'offre de formation continue, les intervenants sont l'OFPPT, les opérateurs privés, les universités, les écoles d'ingénieurs, les IGD, etc.

Pour les opérateurs privés, et contrairement à la formation initiale, il n'y a pas de système d'autorisation d'exercice. Le secteur est régulé par le marché. Cependant, depuis 2006, un système de qualification par domaine de ces opérateurs de conseil et de formation a été mis en place. Il s'agit d'un système volontaire, basé sur des critères concernant le cabinet et ses experts qui interviennent dans la formation.

Depuis 2014, cette qualification est exigée pour pouvoir offrir des prestations dans le cadre du tiers-payant. La nouvelle réforme qui est en cours prévoit la révision de ce système de qualification.

Système de la Formation Continue :

Plusieurs formations se font en dehors du cadre des CSF. M. MASROUR en a noté quelques exemples :

- Les non-salariés (mono-artisans, agriculteurs, etc.),
- Les entreprises ne faisant pas recours aux CSF,
- Dans certains cas, des donneurs d'ordre aux entreprises offrent des formations sur les procédés de production,
- Les grandes entreprises et établissements publics qui dépassent le plafond de remboursement,
- Les formations prévues dans la charte d'investissement, dont l'AMDJ finance la formation continue à hauteur de 20%,
- Le dispositif d'aide à la formation prévu dans le cadre du PNEI (formation à l'embauche plus deux ans d'accompagnement en formation continue) qui a été mis en place en 2007 et dont les procédures ont été simplifiées dans le cadre du PAI.

Comme précisé au début de cet entretien, actuellement le SEFP est chargé de la FCE. Cependant, des travaux sont en cours pour élargir le champ d'actions à tout le système de la Formation Continue. De ce fait, il y a nécessité d'engager une étude sur le marché de la Formation Continue afin de cerner la demande et l'offre dans l'objectif d'arriver à mettre en place un observatoire du marché de la Formation Continue qui permettra de mieux orienter les politiques publiques dans ce domaine.

En matière d'Inclusion Sociale et Genre, M. MASROUR a cité la mise en place d'un programme spécifique pour encourager les femmes travaillant dans le secteur du textile à bénéficier de l'alphabétisation fonctionnelle, mais ce programme n'avait pas réussi à cause de difficultés rencontrées pour son financement dans le cadre des CSF. Sinon, d'une manière générale, et vu que la demande en formation continue vient de l'entreprise, il n'y a pas de mesures spécifiques en matière d'ISG qui sont mises en place.

### **Synthèse de l'entretien avec MM. Soufiane RAID et Adil BELMKADDEM, co-fondateurs et gérants du cabinet Medi Experts (Conseil en management des organisations), 28 09 2017**

Ce cabinet conseil fondé en 2007 est spécialisé en management des organisations. Il conseille et accompagne ses clients dans la mise en œuvre de bonnes pratiques et la réalisation de leurs projets de transformation en vue d'améliorer leurs performances.

Il réalise des diagnostics et plans stratégiques qui débouchent sur l'élaboration de stratégies de transformation en cohérence avec le modèle de l'entreprise.

Le cabinet intervient dans le domaine de la finance, l'organisation, les ressources humaines, le système d'information et le management des organisations. Le cabinet privilégie l'accompagnement sur 2 – 3 ans ou plus et qui est la clé du

succès en ce qui concerne les interventions surtout dans les PME/PMI qui veulent des résultats concrets en rapport avec leurs problématiques et difficultés et comment les aider à les résoudre.

Les interlocuteurs précisent que la formation continue n'est qu'une composante des problématiques que vivent les PME/PMI qui sont confrontées à d'autres difficultés de tout ordre et la formation continue n'a de sens pour eux que si elle répond à ces problématiques.

Le cabinet a près de 10 ans d'expérience dans l'accompagnement des entreprises dans le cadre des mécanismes GIAC et CSF.

### **Appréciations sur les mécanismes GIAC et CSF**

**GIAC** : le cabinet considère que le mécanisme GIAC fonctionne relativement bien, même s'il peut être amélioré et assoupli davantage si on veut encourager les entreprises à améliorer les compétences de leurs salariés. Toutefois et de par leur expérience ils considèrent que le montant du financement devrait être assoupli et s'inscrire dans une fourchette qui peut être mieux adaptée aux besoins des entreprises. En effet, un diagnostic stratégique peut se limiter dans une entreprise à 50 000 DH, si sa problématique est bien identifiée et le secteur est mieux cerné ; mais 100 000 DH peuvent ne pas suffire pour une entreprise qui travaille pour l'export dans un contexte concurrentiel et très volatile comme c'est le cas par exemple des entreprises de textile/habillement.

Il en est de même pour l'ingénierie de formation du fait que les entreprises (surtout les PME/PMI) veulent un accompagnement pour que la formation réponde à leurs besoins en vue de résoudre les problèmes identifiés. Ils veulent plus des formations actions sous forme de coaching sur le tas individualisé ou par petits groupes plutôt que des formations théoriques classiques en salle ou en atelier.

Donc pour eux, l'ingénierie de formation doit inclure un volet suivi et accompagnement de la réalisation du plan de formation pour s'assurer qu'il est décliné selon les besoins de l'entreprise, ce qui n'est pas le cas aujourd'hui puisque l'intervention s'arrête au niveau de l'élaboration du plan de formation.

En ce qui concerne le financement et de par leur expérience, ils estiment que pour les PME/PMI le financement devrait couvrir 100% de la dépense pour les diagnostics stratégiques et les études d'ingénierie de formation afin de les encourager à recourir à la formation continue pour rehausser les compétences de leurs ressources humaines qui sont la clé de la prospérité et de la pérennisation de l'entreprise.

**CSF** : d'après leur expérience, le mécanisme est jugé trop lourd et très complexe surtout pour les PME/PMI qui y recourent rarement du fait des retards dans les procédures de remboursement qui peuvent atteindre facilement 2 à 3 ans, voire plus dans certains cas. Ils estiment de ce fait que les plans de formation élaborés suite à une étude d'ingénierie ne sont réalisés qu'à 30%.

Ils se posent la question, comme les entreprises d'ailleurs, quelle est la finalité de ce dispositif ? Est-ce pour encourager les entreprises à rehausser le niveau de compétences de leurs salariés ou pour verrouiller le système de remboursement pour décaisser le moins possible sur le budget de la TFP dédié à la formation continue.

Ils proposent aussi d'assouplir les procédures administratives (trop de documents) jugées trop lourdes et instaurer un système de remboursement instantané (c'est-à-dire par action et non à l'achèvement du plan de formation en entier).

L'autre question qui interpelle est relative à la collecte de la TFP par la CNSS, ce qui porte préjudice aux entreprises, car une entreprise en difficulté qui a le plus besoin de formation continue pour sortir de la crise peut s'acquitter

facilement du montant de la TFP (1,6% de la masse salariale), pour bénéficier des mécanismes de financement de la formation continue, mais on lui demande d'être en règle avec toutes les cotisations CNSS dont le montant est beaucoup plus élevé (25,4% de la masse salariale imposable). De ce fait, ils préconisent soit que la collecte se fasse par un autre organisme ou que l'on exige de l'entreprise qu'elle soit en règle juste en ce qui concerne la TFP, ce qui implique de séparer le prélèvement de la TFP des autres prélèvements effectués par la CNSS.

L'autre question soulevée par les interlocuteurs concerne le plafond de remboursement tel qu'il figure dans le manuel des procédures CSF : exemple, une entreprise dont le montant de la TFP s'élève à 20 000 DH peut se faire rembourser jusqu'à 15 fois le montant de la TFP déclarée (soit 300 000 DH), alors que pour une entreprise dont le montant de la TFP s'élève à 200 001 DH, le remboursement est plafonné à 200 001 DH.

0 DHS < TFP Déclarée < 20 000 DHS : 10 fois la TFP Déclarée (15 fois la TFP Déclarée s'il y a une Etude de Diagnostic Stratégique approuvée)

20 000 DHS ≤ TFP Déclarée < 200 000 DHS : 200 000 DHS (300 000 DHS s'il y a une Etude de Diagnostic Stratégique approuvée)

200 000 DHS ≤ TFP Déclarée < 3 MDHS TFP Déclarée

De cela il en découle qu'une entreprise qui a une TFP de 20 000 aura un PF de 300 000 DH

Une entreprise qui a 200 001 dirhams de TFP aura un PF de 200 001 dirhams

Le système des contrats spéciaux de formation devrait donc être revu pour corriger les anomalies constatées, simplifier les procédures pour inciter les entreprises à y adhérer, surtout les PME/PMI et accélérer les procédures de remboursement en fixant un délai à ne pas dépasser comme c'est le cas pour le paiement des marchés publics.

La procédure, issue de la circulaire de l'OFPPT, impose aux entreprises de payer la totalité de la TVA soit 20 % du budget à l'état ce qui constitue une contrainte majeure. Ils recommandent de défiscaliser ce mécanisme à l'instar des autres pays.

Ils estiment que les quotes-parts supportées par l'entreprise soit les 20 % et 30 % sont à réduire car elles pèsent lourdement sur la trésorerie des entreprises et découragent pas mal d'entre elles.

OCF : les interlocuteurs estiment que le système de qualification des OCF doit être revu pour introduire plus de rigueur et en vue de professionnaliser la profession en mettant l'accent sur les capacités humaines des cabinets conseil, leur expérience au sein des PME et PMI, et leurs références.

Ils recommandent également de confier le système de qualification à la profession et non au ministère de la formation professionnelle (à l'instar des autres pays).

Ils estiment aussi que les organismes du conseil et de la formation sont mal organisés, le secteur est marqué par une anarchie totale et ce au détriment de la qualité et des attentes des PME/PMI.

Afin d'impulser une nouvelle dynamique à cette activité, les intéressés sont à l'origine de la création d'une nouvelle association appelée AMCF (Association Marocaine des Consultants et Formateurs) en vue de :

- mieux organiser la profession, avec des représentations régionales, et en terme de métiers de consulting et de la formation,
- développer des activités d'affaires pour les membres au Maroc et à l'international en favorisant la création de groupements,

- mieux représenter la profession auprès des pouvoirs publics et acteurs socioéconomiques. Aussi bien national qu'international, et encourager la création de groupements d'intérêt économique pour optimiser les moyens et les ressources et offrir des prestations de qualité aux entreprises.
- Accompagner les mutations économiques actuelles et l'ouverture du Maroc vers d'autres marchés.

En conclusion ils recommandent de repenser le système CSF et le transformer en un système dont la finalité est d'accompagner les PME/PME et non en un système de faveur et de dons et dans ce sens ils proposent les axes de réforme suivants :

- Déterminer un minimum d'objectifs à réaliser par secteur,
- Engager les PME/PMI qui sont représentées et les sensibiliser,
- Impliquer les associations professionnelles et instaurer des démarches basées sur la transparence et les résultats (exemple IMTIAZ de Maroc PME.)

**Formation à l'entrepreneuriat** : dans le cadre des études de diagnostic stratégique, ingénierie de formation et au cours des formations, il a été constaté que beaucoup de cadres ont du potentiel pour créer des entreprises, mais aujourd'hui faute de mécanismes d'appui efficaces, ces cadres n'osent pas franchir le pas pour se lancer.

Comme il s'agit d'activités qui peuvent s'inscrire dans la formation continue et le coaching, les interlocuteurs proposent que ces mécanismes de financement puissent être élargis à l'appui à la création d'entreprises par des actions de formation et de coaching/accompagnement pendant les phases de création et un suivi durant les 2 à 3 premières années après la création.



## Annexe 2 : références relatives au Benchmark

### Références Québec

- Entreprises du Québec
- <https://www2.gouv.qc.ca/entreprises/portail/quebec/ressourcesh?g=ressourcesh&sg=873804224&t=o&e=435444407>
- Emploi Québec
- <http://www.emploiquebec.gouv.qc.ca/entreprises/sinformer-sur-ses-responsabilites-legales/loi-sur-les-competences/>
- <http://www.csmo-auto.com/employeurs/loi-du-1-en-formation.html>
- Guide sur les dépenses de formation admissibles, 2015. Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre.

### Références France

- [https://fr.wikipedia.org/wiki/Formation\\_continue\\_en\\_France](https://fr.wikipedia.org/wiki/Formation_continue_en_France)
- Centre Inffo, Valérie Michelet, 2015. La formation professionnelle continue en France
- Valérie Grasset-Morel, "Exclusif - Dépense globale de formation en France : 30 milliards d'euros en 2008 selon le Jaune budgétaire 2011", L'Express, publié le 01/10/2010 [archive]
- Sur l'histoire générale du droit à la formation, consulter le dossier La formation professionnelle continue (1971-2009). Vie publique. Article mis à jour le 21.10.2009 [archive]
- Loi no 59-960 du 31 juillet 1959 relative à diverses dispositions tendant à la promotion sociale [archive]
- Pierre Benoist, Michel Debré et la formation professionnelle 1959-1971, Histoire de l'éducation [En ligne [archive], no 101, 2004, consulté le 13 août 2014]
- Loi no 66-892 du 3 décembre 1966 d'orientation et de programme sur la formation professionnelle [archive]
- loi no 71-575 du 16 juillet 1971 portant organisation de la formation professionnelle continue dans le cadre de l'éducation permanente, version consolidée [archive]
- METAIS G. (2006). Formation professionnelle, réforme de 1971 : succès ou échec ?. Paris : L'harmattan. 137 p.
- Marcel Rigout, une vie d'engagement [archive] L'Humanité.fr
- loi no 84-130 du 24 février 1984 dite loi Rigout portant réforme de la formation professionnelle continue et modification corrélative du code du travail [archive]
- Loi n° 90-579 du 4 juillet 1990 relative au crédit-formation, à la qualité et au contrôle de la formation professionnelle continue et modifiant le livre IX du code du travail [archive]
- Loi n° 91-1405 du 31 décembre 1991 relative à la formation professionnelle et à l'emploi [archive]
- Loi n° 93-1313 quinquennale du 20 décembre 1993 quinquennale relative au travail, à l'emploi et à la formation professionnelle [archive]
- Loi n° 2000-37 du 19 janvier 2000 relative à la réduction négociée du temps de travail [archive]
- Accord national interprofessionnel du 20 septembre 2003 relatif à l'accès des salariés à la formation tout au long de la vie professionnelle [archive] Centre-inffo.fr
- a et bLoi n°2004-391 du 4 mai 2004 relative à la formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social [archive]
- Loi n° 2007-148 du 2 février 2007 de modernisation de la fonction publique [archive].
- Loi n°2009-1437 du 24 novembre 2009 relative à l'orientation et à la formation professionnelle tout au long de la vie [archive]
- Loi no 2014-288 du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale Legifrance.gouv.fr [archive]
- Ce qu'il faut retenir de la loi du 5 mars 2014. Opcalia [archive]
- La réforme de la formation professionnelle, une inconnue pour les entreprises [archive], L'Express L'Entreprise
- La réforme de 2007 : droit à la formation professionnelle tout au long de la vie et DIF [archive] La documentation française.fr
- Réforme de la formation : Ce qu'il faut retenir de la loi du 5 mars 2014 [archive] Opcalia.com
- Philippe Bernier, Droit de la formation, p. 90.
- Formation France [archive], sur centre-formation-management.com
- Formation et handicap *Centre Inffo | novembre 2015 (32 p.)*. Dossier documentaire réalisé par Centre Inffo à l'occasion de la Semaine pour l'emploi des personnes handicapées (SEPH).
- Données de 2015, Administration pénitentiaire en chiffres.
- <http://www.moncompteformation.gouv.fr/mon-compte-personnel-de-formation/mes-droits>

### Références Suède

- Note de recherche, Indicateurs économiques et sociaux : La performance au Québec et dans les pays scandinaves, 2013.

- The Swedish National Council of Adult Education, with information about folkbildning in general, including information in English and other languages: [www.folkbildning.se](http://www.folkbildning.se)
- The Information Service of the Folk High Schools (FIN), with information about the courses offered by all folk high schools and links to their websites: [www.folkhogskola.nu](http://www.folkhogskola.nu)
- TheFolkbildning Net, a common digital conference and e-mail system for all of folkbildning, which is used for flexible learning: [www.folkbildning.net](http://www.folkbildning.net)
- TheFolkbildning Net's pedagogical resources, with links to websites, articles, study materials, project descriptions, multimedia, etc. within life-long learning: [www.resurs.folkbildning.net](http://www.resurs.folkbildning.net)
- The Swedish National Federation of Study Associations, an interest association for the study associations, with links to the respective study associations: [www.studieforbunden.se](http://www.studieforbunden.se)
- The Interest Organisation of Popular movement Folk High Schools (RIO) which represents the folk high schools operated by popular movements and other organisations. [www.rorelsefolkhogskolor.se](http://www.rorelsefolkhogskolor.se)
- The Swedish Association of Local Authorities and Regions (SKL), operators' association for the folk high schools operated by county councils or regions: [www.skl.se](http://www.skl.se)
- Education non formelle pour adultes - Folkbildning
- [www.folkbildning.se](http://www.folkbildning.se)
- [www.studieforbunden.se](http://www.studieforbunden.se)
- [www.rio-org.se](http://www.rio-org.se)
- [www.folkbildning.net](http://www.folkbildning.net)
- <http://www.regeringen.se/>
- Formation formelle des adultes
- [www.regeringen.se/](http://www.regeringen.se/)
- [www.skolverket.se](http://www.skolverket.se)
- [www.komvux.se](http://www.komvux.se)
- Centre européen pour le développement de la formation professionnelle, La formation professionnelle en Suède, 2009

## Références Allemagne

- Baethge-Kinsky V., « ZurEntwicklungsdynamiknichtformalisierterLernprozesse – QualifizierungszieleundProbleme », in Meier Heike (ed), *Kompetenzentwicklung in deutschen Unternehmen. Formen, VoraussetzungenundVeränderungsdynamik*, in *Forschungsberichteausdemzsh* 04-3, Halle, 2004
- Behringer F., Descamps R.,« Determinants of employer-provided training : A comparative analysis of Germany and France », in Behringer F., Käßlinger B., Pätzold G. (eds), *BetrieblicheWeiterbildung – der Continuing Vocational Training Survey (CVTS) im Spiegel nationaler und europäischerPerspektiven*, in *ZeitschriftfürBerufs- und Wirtschaftspädagogik*, Beiheft 22, Stuttgart, 2009
- Heidemann W. (ed), *LebenslangesLernenimBetrieb – NeuerePraxisbeispiele*, Arbeitspapier der Hans-Böckler-Stiftung, n° 153, Düsseldorf, 2010
- Lasserre R., Zettelmeier W., *Etude du système de formation professionnelle en Allemagne, réalisée pour la Cour des Comptes (5e Chambre)*, CIRAC, Cergy-Pontoise, 2007
- Schleicher A., *BildungaufeinenBlick 2007 – OECD Briefing Notes fürDeutschland*, publication électronique, <http://www.oecd.org/dataoecd/34/39/39284171.pdf> (consultée le 05-05-2010)
- Winge S., Wiener B., *Lernen in kleinen und mittleren Unternehmen*, in *Forschungsberichteausdemzsh* 09-1, 2009.
- Référence papier
- WinfriedHeidemann, « La formation continue en Allemagne », *Regards sur l'économie allemande*, 96 | 2010, 23-31.
- WinfriedHeidemann, « La formation continue en Allemagne », *Regards sur l'économie allemande* [En ligne], 96 | mai 2010, mis en ligne le 01 mai 2012, consulté le 25 juin 2017. URL : <http://rea.revues.org/4083> ; DOI : 10.4000/rea.4083
- Quelques repères (2010): <http://www.oce.uqam.ca/article/la-formation-continue-en-entreprise-en-allemande-quelques-reperes/>
- <http://en.wikipedia.org/wiki/Germany> (Wikipedia country information)
- [www.destatis.de](http://www.destatis.de) (statistical information)
- Country overview – Germany (2004): [www.die-bonn.de/doks/nuissl0402.pdf](http://www.die-bonn.de/doks/nuissl0402.pdf)
- German Institute for Adult Education (DIE): [www.die-bonn.de](http://www.die-bonn.de)
- "Info Web Continuing Education" (metadata base of all the continuing education databases in Germany): [www.iwwb.de](http://www.iwwb.de)
- German Education Server: [www.bildungsserver.de](http://www.bildungsserver.de)

**Annexe 3 : tableaux synthétiques du benchmark relatifs à certains domaines objet de l'étude**

Pour réaliser cette analyse, nous avons recueilli, analysé et interprété les rapports et documents relatifs à l'organisation, à la gestion et au financement de la formation continue dans les pays ciblés et avons pu synthétiser à la fin de l'analyse de chaque pays, les points saillants qui s'en dégagent par rapport au sujet traité.

Ces points saillants figurent de manière synthétique dans les tableaux ci-joints par rapport à un certain nombre d'aspects déterminants qui concernent :

1. Le mode de gouvernance adopté ;
2. Le cadre juridique régissant la formation continue ;
3. Les sources et modalités de financement de la FC ;
4. Le partage des rôles entre l'Etat et le secteur privé et le rôle de ce dernier dans la gouvernance et le financement de la FC ;
5. Le contrôle/évaluation de la FC, etc.....

Tableau synthétique1, Benchmark des bonnes pratiques relatives à la formation continue

Pays	Cadre juridique	Mode d'organisation	Financement	Rôles et responsabilités des partenaires	Organismes/opérateurs de formation	Modalités de fonctionnement et de gestion	Contrôle/évaluation
France	<p>FC instaurée par loi de 1971, mise à jour à plusieurs reprises dont la dernière au 5 mars 2014 (Loi n° 2014-288, relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale)</p> <p><i>Spécificité : Création du CPF (compte personnel de formation –a remplacé le DIF- lié à la personne et obligation pour les entreprises d'organiser un entretien tous les 2 ans pouvant déboucher sur des actions de FC</i></p>	Régions et communautés urbaines sont responsables de l'organisation de l'apprentissage et de la formation continue en concertation avec les partenaires sociaux (patronat et syndicats)	<p>-État : par le biais de dotations de décentralisation, exonération de charges sociales pour certains contrats, crédit d'impôts et aides aux branches professionnelles</p> <p>-Les régions dans le cadre des dotations décentralisées</p> <p>-Les entreprises (0,55% de la masse salariale pour celles de moins de 10 salariés et 1% pour celles de plus de 10 salariés et plus)collectés par des OPCA –créés sous initiative des partenaires sociaux)</p> <p>-Autres sources (FSE et autres)</p>	<p>Les principaux partenaires sont :</p> <p>-Le <b>CNEFOP</b> au niveau national à composition tripartite (mission de définition de stratégies, coordination des actions des intervenants et évaluation)</p> <p>-Le <b>CREFOP</b> au niveau régional à composition quadripartite (État, Région et partenaires sociaux (mission coordination acteurs, cohérence programmes, diagnostic besoins, suivi et évaluation)</p> <p>-La FC fait partie des attributions du Comité d'entreprise (+ de 50 salariés) ou délégués du personnel (moins de 50 salariés)</p>	62 658 organismes de formation publics et privés se partagent le marché de la formation (les GRETA –Education Nationale-, l'AFPA, les Centres de FP Agricole, les Chambres consulaires et des organismes privés – à but lucratif ou non, et des formateurs indépendants)	<p>-Accès à la FC variable en fonction du statut de la personne (salarié ou demandeur d'emploi)</p> <p>-FC pour salariés financée par entreprise sur TFP (avec possibilité de déduction à la source par l'entreprise)</p> <p>-FC pour demandeurs d'emploi financée par Pôle Emploi et par la Région</p> <p>-Actions de FC organisées soit dans le cadre des négociations collectives (branche/entreprise) ou à titre individuel (CIF, BC, VAE)</p>	<p>-L'évaluation est essentiellement réalisée par le CNEFOP (politiques et stratégies) et les CREFOP, chacun selon son pôle de compétences (dans le cadre de la mise en œuvre des politiques)</p> <p>-Les Régions peuvent aussi réaliser des audits</p>

Pays	Cadre juridique	Mode d'organisation	Financement	Rôles et responsabilités des partenaires	Organismes/opérateurs de formation	Modalités de fonctionnement et de gestion	Contrôle/évaluation
Canada (Québec)	<p>-Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre, de 1995 revue et adaptée en 2016</p> <p><i>Spécificité :</i> <i>Plusieurs règlements sur</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>l'agrément des organismes de formation,</i></li> <li>• <i>les dépenses admissibles,</i></li> <li>• <i>le placement des fonds de développement et de reconnaissance des compétences,</i></li> <li>• <i>etc....</i></li> </ul>	<p>-Le CPMT gère les plateformes où figurent guides, manuels et outils de formation continue ainsi que programmes de développement des compétences, les actions éligibles, les formateurs agréés, etc.</p> <p>Ces plateformes sont mises à la disposition des entreprises et des salariés</p> <p>-L'entreprise choisit l'opérateur de formation</p>	<p>-1% pour les entreprises dont la masse salariale dépasse 1 million de CAD \$</p> <p>-L'entreprise doit investir sur la formation continue de son personnel, sinon verser la différence ou la totalité (si non investie) au « fonds de développement et reconnaissance des compétences de la main d'œuvre ». ce fonds est financé non seulement par le reliquat du 1% provenant des entreprises, mais aussi des contributions des structures étatiques telles que le Ministère de l'Éducation et des Loisirs et le Ministère du Travail et de la Solidarité. On estime donc que 70% de la FC est financé par l'État et 30% par le privé.</p>	<p>-L'État par le biais des CPMT (au nombre de 22) et les ordres professionnels (au nombre de 46) se partagent la responsabilité en matière de FC</p> <p>-Des commissions sectorielles de la main d'œuvre (CSMO) et des Centres locaux d'Emploi (CLE) régionaux dépendants d'Emploi Québec sont responsables de l'organisation de la FC</p>	<p>-Les Universités, écoles supérieures, CEGEP, écoles secondaires et formateurs agréés peuvent offrir des formations continues régulières ou à la carte</p> <p>- Emploi Québec est en charge de la formation continue des demandeurs d'emploi, en contractualisant avec des institutions appropriées</p>	<p>- Les entreprises et ordres professionnels identifient les besoins en FC, les CSMO et les CPMT valident les actions et le financement et les Départements Ministériels concernés, Agences gouvernementales et opérateurs de formation financent et réalisent les FC, confiée à des opérateurs publics et privés</p>	<p>-Le Ministre de l'Emploi et de la Solidarité Sociale est chargé de l'application de la loi sur la FC et doit faire un rapport au Parlement sur son application et l'opportunité de la maintenir ou la modifier</p> <p>-Les informations relatives au financement de la formation continue sont accessibles au public</p> <p>-L'entreprise doit fournir les détails des dépenses de formation à la commission des partenaires – CPMT à composition tripartite - du marché du travail (formulaire spécial)</p> <p>-L'entreprise doit également déclarer à Revenu Québec (Fisc) la somme investie en FC (au moyen d'un formulaire spécial)</p>

Pays	Cadre juridique	Mode d'organisation	Financement	Rôles et responsabilités des partenaires	Organismes/opérateurs de formation	Modalités de fonctionnement et de gestion	Contrôle/évaluation
Allemagne	<p>-Selon l'article 72 de La Constitution (ou loi fondamentale) allemande, le pouvoir législatif dans le domaine de la formation continue et tout au long de la vie est essentiellement du ressort des Länder.</p> <p>-Plusieurs lois portant sur la formation professionnelle et la promotion des qualifications ont été promulguées ; dont la dernière remonte à 2016</p> <p><i>Spécificité : Cette loi porte sur l'encouragement de la formation continue et définit l'aide financière pouvant être octroyée à ceux qui veulent améliorer leurs compétences professionnelles</i></p>	<p>-La gestion de la FC est décentralisée au niveau des Länder, municipalités, entreprises avec une implication directe des organisations professionnelles et syndicales</p> <p>-L'identification des besoins s'effectue par l'entreprise, le salarié, l'accord de branche ou programme gouvernemental local, l'organisation professionnelle sectorielle ou chambre des métiers</p> <p>-Le conseil d'établissement (équivalent comité d'entreprise) est obligatoire pour toute entreprise de plus de 5 salariés ; il joue un rôle important en matière de politique de formation de l'entreprise</p>	<p>-Il n'existe pas en Allemagne d'obligation légale en matière de dépenses de formation continue, mais les entreprises ont l'obligation de contribuer au financement de l'apprentissage et de la formation duale qui sont comptabilisées</p> <p>-Les dépenses de formation continue sont régies par le code du travail et peuvent être prises en charge par l'office fédéral de l'emploi ou par les bénéficiaires avec des aides partielles, dans le cadre d'accords de branches (sachant que les salariés continuent à percevoir leur salaire pendant le congé formation instauré depuis 1974 -5jours/an cumulable 2 fois)</p> <p>-Le financement est défini selon l'origine de l'initiative et la nature de la formation, plusieurs sources de financement peuvent être sollicitées ou même combinées</p> <p>-Le financement de l'Office fédéral du travail (formation continue pour les demandeurs d'emploi), provient de l'assurance chômage (6,5% de la masse salariale payée à part égale par le salarié et l'entreprise)</p>	<p>-La coordination nationale des activités d'éducation et de formation est assurée par la Conférence des Ministres de l'Éducation et des Affaires culturelles des Länder</p> <p>-Plusieurs acteurs interviennent en formation continue ; financement et organisation :</p> <p><b>Structures publiques (Ministère fédéral de l'Éducation et de la Recherche, par le biais du BIBB – Institut fédéral de la FP ; centre d'expertise créé en 1976 et compte 330 collaborateurs ; édite les règlements de formation et anime les concertations entre les partenaires sociaux sur les questions de formation), le Ministère fédéral de l'emploi (Office de l'Emploi), le Ministère fédéral du Travail et Affaires sociales, les Ministères compétents au niveau des Länder ; le patronat qui gère un fonds commun de formation financé par une contribution des entreprises prévue dans les conventions collectives, participe à la détermination des besoins de formation et modalités de financement et d'organisation, les CCI et chambres de métiers spécialisées qui supervisent la formation initiale et continue, la certification des formations et accèdent les formateurs ; les syndicats qui interviennent dans les accords de branches et par le biais des comités d'entreprises</b></p>	<p>-Les fournisseurs de formation sont les écoles professionnelles, les universités, les grandes écoles, les prestataires privés, les fabricants, les CCI-Chambres de Métiers spécialisées, les centres de formation syndicale, etc....</p> <p>-Les prestataires de FC publics ou privés agréés par le BIBB ou les chambres ou organisations sectorielles concernées</p>	<p><b>La FC est organisée soit :</b></p> <p>- à l'initiative de l'entreprise à titre individuel en interne ou en faisant appel à un prestataire externe</p> <p>- à l'initiative de l'entreprise dans le cadre d'accords de branche ou programmes initiés par pouvoirs publics locaux</p> <p>- à l'initiative de l'individu à titre personnel (CF) ou dans cadre de programmes locaux de perfectionnement ou de mise à niveau</p> <p>- à l'initiative des chambres consulaires ou organisations professionnelles sectorielles</p>	<p>- L'évaluation de la formation continue est l'affaire avant tout de l'entreprise et du conseil d'entreprise (englobant les délégués du personnel)</p> <p>- dans le secteur de l'artisanat (PME-PMI en Allemagne qui constituent la majorité du tissu économique) un office central de formation continue a d'abord été créé dans le land de Rhénanie – Westphalie avant d'être élargi en 1997 en 1997 à toute l'Allemagne en une Union Fédérale soutenue par l'ensemble des chambres de métiers avec pour rôle d'orienter et évaluer les actions de formation continue,</p> <p>- d'autres évaluations ponctuelles peuvent être réalisées par les Ministères fédéraux ou des länder et le Ministère des Finances (aspects financiers – dégrèvements fiscaux)</p>

Pays	Cadre juridique	Mode d'organisation	Financement	Rôles et responsabilités des partenaires	Organismes/opérateurs de formation	Modalités de fonctionnement et de gestion	Contrôle/évaluation
Suède	<p>-La loi sur l'Éducation (2003) s'applique à l'intégralité du système éducatif, y compris la formation pour adultes à travers l'enseignement municipal pour adultes</p> <p>-Le décret sur le subventionnement de la Formation d'insertion professionnelle en entreprise (révisé en 2003)</p> <p><i>Spécificité : Pas de règlement juridique de la formation continue qui fait l'objet d'une entente entre les partenaires sociaux</i></p>	<p>-La formation continue des salariés incombe aux employeurs</p> <p>-La formation continue des demandeurs d'emploi est de la responsabilité du Ministère du Travail (Office public de l'emploi)</p> <p>-La gestion de la formation continue est déléguée aux municipalités sous forme d'éducation des adultes</p> <p>-La formation des salariés est organisée pour 2/3 au sein de l'entreprise (formateurs internes ou intervenants externes) et 1/3 chez des prestataires externes publics ou privés</p>	<p>-Depuis 2001, existe des comptes individuels de formation mis à la disposition des salariés pour financer leurs besoins en développement des compétences, ces dépenses font partie de l'ensemble des dépenses éducatives supportées par l'État</p> <p>-Les formations en entreprise sont à la charge de l'entreprise</p> <p>-Il existe des congés formation non rémunérés, les salariés peuvent suivre des perfectionnements gratuitement dans les centres de formation pour adultes gérés par les municipalités</p> <p>-Il existe aussi des congés formation rémunérés et négociés par les partenaires sociaux dans certaines branches</p>	<p>-Le Ministère de l'Éducation et des Sciences est l'organe de tutelle des cours complémentaires et de perfectionnement professionnel</p> <p>-Le Ministère du Travail assure la formation continue des demandeurs d'emploi par le biais de l'Agence publique pour l'emploi qui travaille en concertation avec les municipalités et organisations professionnelles sectorielles</p> <p>-La formation des salariés fait l'objet d'accords au sein de l'entreprise ou branche professionnelle négocié entre la confédération patronale et le syndicat des employés et cadres du secteur privé (représentant 26 fédérations syndicales)</p> <p>-Les conseils paritaires professionnels du marché du travail (patronat et syndicat) jouent un rôle important en matière de politique de formation continue au niveau de la branche ou organisation professionnelle sectorielle</p> <p>-L'Association pour la formation des travailleurs (émanation syndicale) offre aussi des formations continues à des milliers de travailleurs chaque année</p>	<p>Les formations continues pour adultes (salariés ou non) sont assurées par :</p> <p>-Les écoles secondaires populaires, gérées par les municipalités (au nombre de 150)</p> <p>-Les cercles d'études – Associations d'éducation populaire non formelle (285 000 cercles), gérés au niveau local (ONG, partis politiques, syndicats, collectivités locales, etc....)</p> <p>-Les écoles et centres de formation publics et privés</p> <p>-autres institutions de formation supérieure publiques et privées</p>	<p>-Les formations continues peuvent être diplômantes ou non, durées et modes sont variables en conséquence</p> <p>-À l'initiative de l'entreprise ou de l'individu</p> <p>-Dans un cadre organisé (accord de branche ou accord interne à l'entreprise)</p> <p>-À l'initiative d'une organisation professionnelle sectorielle, une fédération syndicale, une municipalité ou une Agence gouvernementale, comme pour les demandeurs d'emploi</p> <p>-La gestion est décentralisée au niveau des municipalités et ce sont les institutions locales d'éducation/formation qui réalisent les programmes et actions</p> <p>-Le financement peut provenir de diverses sources (comptes individuels de formation subventionnés par l'État, municipalités, agences gouvernementales, entreprises, organisations professionnelles sectorielles et syndicales, églises, ONG, etc....)</p>	<p>Le Conseil National Suédois de l'Éducation des adultes (composé de 3 organisations membres : associations d'études, écoles secondaires populaires (formations pour adultes) et association autorités et régions locales) est chargé de répartir les subventions aux lycées populaires et associations d'études et aussi de faire le suivi et l'évaluation des activités de formation professionnelle initiale et continue qu'il finance</p>

## Tableau synthétique2, Benchmark des bonnes pratiques relatives à la formation continue

Le tableau suivant présente une comparaison entre différents pays en ce qui concerne un certain nombre de domaines ; notamment :

- ✓ la collecte et l'administration de la TFP ou son équivalent,
- ✓ la gouvernance du système de formation en cours d'emploi,
- ✓ les opérateurs,
- ✓ etc....

En ce qui concerne la Taxe de Formation Professionnelle (TFP) telle qu'appelée au Maroc, sa dénomination varie selon les pays, certains l'appellent taxe de formation professionnelle ou d'apprentissage, d'autres l'appellent contribution obligatoire, etc....

A noter que sur les 4 pays choisis par le Comité de Pilotage du Projet pour le benchmark, 2 n'ont pas de système de prélèvement obligatoire équivalent à la TFP du Maroc (en l'occurrence l'Allemagne et la Suède) où l'équivalent de cette taxe est intégrée dans d'autres types de cotisations (assurance chômage ou prélèvement fiscal). Par contre en France et en Québec, l'équivalent de cette taxe existe dans ces deux pays.

Le tableau ci-dessous montre pour chacun de ces pays le type de taxe ou de contribution prélevée, l'organisme collecteur, le mode de gouvernance et de gestion des fonds et le rôle des opérateurs.





## Formation continue– taxe sur la masse salariale

Brésil	
<b>Collecte et administration</b>	<p>Contribution obligatoire collectée par l'<b>Institut National de la Sécurité sociale</b> pour les services nationaux d'apprentissage, des institutions parapubliques sans but lucratif ayant reçu l'autorisation légale du gouvernement brésilien de collecter des contributions obligatoires pour le développement et la maintenance des services sociaux autonomes (Système-S<sup>75</sup>) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Service national d'apprentissage rural (SENAR)</u>: Taxe de 2,5% sur le montant total des rémunérations versées, prélevées auprès de toutes les entreprises qui exercent des activités agroalimentaires;</li> <li>• <u>Service national d'apprentissage en commerce (SENAC)</u>: Taxe de 1% sur le montant total des rémunérations versées, prélevées auprès de toutes les entreprises membres de la Confédération fédérale du commerce;</li> <li>• <u>Service national social du commerce (SESC)</u>: Taxe de 1,5% sur le montant total des rémunérations versées, prélevées auprès de toutes les entreprises membres de la Confédération fédérale du commerce ainsi que les entreprises œuvrant dans la télécommunication, les sports, l'éducation, les arts et la culture;</li> <li>• <u>Service national d'apprentissage coopérativiste (SESCOOP)</u>: Taxe de 2,5% sur le montant total des rémunérations versées, prélevées auprès de toutes les coopératives brésiennes;</li> <li>• <u>Service national d'apprentissage en industrie (SENAI)</u>: Taxe de 1% sur le montant total des rémunérations versées, prélevées auprès de toutes les entreprises membres de la Confédération nationale de l'industrie ainsi que les entreprises œuvrant dans les télécommunications</li> </ul>
<b>Gouvernance</b>	<p>Les services nationaux d'apprentissage sont des organes au sein des fédérations sectorielles qu'elles servent. Elles sont habituellement administrées au niveau national par un <b>conseil tripartite</b> (employeurs, représentants des employés, gouvernement) incluant des représentants des conseils régionaux (au niveau des États Fédéraux). Exemple de modèle :</p> <p>Le <u>service national d'apprentissage en industrie (SENAI)</u> est lui-même administré par le Conseil national de l'industrie (CNI), la principale organisation patronale de l'industrie (27 fédérations régionales et 1 245 associations patronales sectorielles). Le SENAI est géré au niveau national par un conseil présidé par le président du CNI et composé :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Des présidents des conseils régionaux,</li> <li>• Du directeur général du SENAI,</li> <li>• Des représentants des ministères de l'Éducation, du Travail et de la sécurité sociale</li> <li>• Six représentants d'organisations syndicales.</li> </ul> <p>Le conseil définit les directives d'apprentissage industriel pour les administrations nationales et régionales, détermine les budgets, approuve les dépenses des départements nationaux et régionaux, autorise les accords avec les organisations internationales d'appui technique et définit les politiques de formation professionnelle.</p>
<b>Opérateurs</b>	<p>Les institutions parapubliques collectant les contributions sont <b>également opérateurs de formation</b>. Ces contributions obligatoires financent approximativement 40% de l'offre de formation professionnelle et technique au Brésil.</p>

<sup>75</sup>Le système - S est le nom par lequel il a été convenu d'appeler l'ensemble des institutions d'intérêt des catégories professionnelles, établies par la Constitution brésilienne.

France	
<b>Collecte et administration</b>	<p>Contributions collectée par les Organismes Paritaires Collecteurs Agréés (OPCA)<sup>76</sup>, structures associatives à gestion paritaire qui collectent les contributions financières des entreprises qui relèvent de leur champ d'application dans le cadre du financement de la formation professionnelle continue des salariés des entreprises de droit privé.</p> <p>Les entreprises sont soumises à :</p> <p><u>Taxe d'Apprentissage (TA)</u> : 0,68 % de la masse salariale de l'année précédente, c'est-à-dire le montant total des rémunérations soumises aux cotisations et des avantages en nature versés par l'entreprise</p> <p><u>Contribution à la Formation continue</u> : 0,55% de la masse salariale pour les entreprises de moins de 10 salariés et 1% pour celles de plus de 10 salariés et plus. Pour les entreprises de 250 salariés et plus, la taxe d'apprentissage est complétée par la Contribution supplémentaire à l'apprentissage (CSA) qui vise à favoriser le recours aux contrats en alternance. Le taux de cette contribution varie entre 0,05 % et 0,60 % de la masse salariale en fonction du nombre d'alternants.</p> <p>Chaque entreprise verse sa cotisation directement à l'OPCA qui la représente.</p> <p>La déclaration des rémunérations se fait au moyen de la Déclaration annuelle des données sociales. Pour le versement, les entreprises doivent obligatoirement se rapprocher d'un OPCA avant le 1er mars de l'année suivant celle du versement des salaires à raison desquels la taxe est due. Les OPCA mettent à disposition des bordereaux de versement de la taxe et, pour certaines, un outil en ligne permettant de calculer et de procéder au versement de la taxe.</p>
<b>Gouvernance</b>	<p>Les <b>OPCA</b> sont des <b>associations à but non lucratif</b>, agréées par l'État pour gérer les contributions des entreprises au titre de la Formation professionnelle continue (FPC) et de la Taxe d'Apprentissage (TA). Elles sont créées par voie d'accord conclu entre <b>organisations syndicales d'employeurs et de salariés</b>. Chaque accord définit son champ d'application (géographique, professionnel ou interprofessionnel), la composition paritaire du conseil d'administration et les règles de fonctionnement de l'OPCA (conditions de prise en charge des formations...).</p> <p>Pour collecter et gérer les contributions des entreprises, les organismes collecteurs doivent impérativement obtenir un agrément de l'État, délivré après vérification des capacités et du mode d'organisation de l'organisme demandeur. Exemple de modèles :</p> <p><u>OPCA pour le Développement de l'Emploi et de la Formation dans l'Industrie (OPCA DEFI)</u> : Le conseil d'administration paritaire de l'OPCA est composé à parts égales d'un collège salarié et d'un collège employeur. Il est composé de 40 membres titulaires et 20 membres suppléants, désignés pour un mandat d'une durée de 2 ans renouvelable. Le conseil d'administration dispose des pouvoirs les plus étendus pour accomplir et autoriser tous actes conformes aux missions de l'OPCA, aux dispositions légales, réglementaires et conventionnelles (arrête les orientations stratégiques de l'OPCA, valide les propositions des sections professionnelles, etc.).</p>
<b>Opérateurs</b>	<p>Les OPCA <b>ne sont pas opérateurs de formation</b>. Ils gèrent et financent des actions de formation et de conseil (instruit et suit les demandes de prises en charge des dossiers de formation des salariés et des demandeurs d'emploi, participe au financement des actions de formation des salariés et des demandeurs d'emploi dans les conditions légales, réglementaires et conventionnelles en vigueur, etc.).</p>

<sup>76</sup> Selon la loi n° 2014-288 6 du 5 mars 2014



<b>Québec (Canada)</b>	
<b>Collecte et administration</b>	<p>Cotisation au Fonds de développement et de reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre ou FDRCMO définie par la Loi sur les compétences payée par toutes les entreprises :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ayant une masse salariale dépassant 2 millions de dollars</li> <li>• Ayant consacré une somme de moins de 1 % de celle-ci à des dépenses de formation admissibles.</li> </ul> <p>Les dépenses admissibles sont faites par l'employeur au bénéfice de son personnel; elles peuvent être effectuées sous forme de soutien à leur formation.</p> <p>Cotisation collectée par Revenu Québec (agence de perception des impôts) et remise au Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale égale à la différence entre 1 % de la masse salariale et des dépenses de formation admissibles.</p>
<b>Gouvernance</b>	<p>Le Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale est chargé par la loi de l'administration du Fonds qu'il délègue à la Commission des partenaires du marché du travail (une <b>instance nationale de concertation qui regroupe des représentants des employeurs, de la main-d'œuvre, du milieu de l'enseignement, des organismes communautaires et d'organismes gouvernementaux</b>).</p> <p>La Commission définit et transmet au ministre un plan d'affectation des ressources du Fonds. Les conseils régionaux des partenaires du marché du travail sont chargés de conseiller la Commission sur toute question relative au plan d'affectation, plus particulièrement en ce qui concerne son adaptation aux besoins de leurs régions.</p> <p>La Commission définit, par règlement, les dépenses de formation admissibles, les règles pour le calcul des dépenses de formation, les exemptions des employeurs, etc. La Commission soumet annuellement au Ministère du Travail et au ministre des Finances un rapport sur l'allocation des sommes virées au Fonds. Le ministre produit ensuite chaque année les états financiers du Fonds ainsi qu'un rapport de ses activités concernant l'application de la présente loi.</p> <p>La Commission est composée des membres suivants, nommés par le gouvernement:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un président, choisi après consultation de la Commission;</li> <li>• Six membres représentant la main-d'œuvre québécoise, choisis après recommandation des associations de salariés les plus représentatives;</li> <li>• Six membres représentant les entreprises, choisis après recommandation des associations d'employeurs les plus représentatives;</li> <li>• Trois membres choisis après consultation des organismes communautaires les plus représentatifs œuvrant dans les domaines de la main-d'œuvre et de l'emploi, dont un choisi particulièrement pour représenter les jeunes;</li> <li>• Un membre issu du milieu de l'enseignement secondaire, un membre issu du milieu de l'enseignement collégial et un membre issu du milieu de l'enseignement universitaire, choisis après consultation d'organismes des milieux concernés.</li> </ul> <p>La Commission gère les plateformes où figurent guides, manuels et outils de formation continue ainsi que programmes de développement des compétences, les actions éligibles, les formateurs agréés, etc. Ces plateformes sont mises à la disposition des entreprises et des salariés.</p>
<b>Opérateurs</b>	<p>Ni la Commission ni le Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale <b>ne sont opérateurs de formation</b>. Le Fonds sert à subventionner, sur une base annuelle, des projets liés au développement des compétences. L'entreprise choisit l'opérateur de formation.</p>

<b>Tunisie</b>	
<b>Collecte et administration</b>	<p>Taxe sur la masse salariale (Taxe à la Formation professionnelle) définie par le Code du travail tunisien payée par toutes les entreprises :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1% pour les entreprises manufacturières</li> <li>• 2% pour le reste des activités économiques.</li> </ul> <p>Sont exonérées de cette taxe les entreprises agricoles, les entreprises exportatrices ainsi que les entreprises assujetties à l'impôt forfaitaire sur la patente.</p> <p>La taxe de formation professionnelle est due mensuellement sur la base du montant total des traitements, salaires, avantages en nature et toutes autres rétributions versées aux salariés durant le mois précédent et est collectée par le Ministère des Finances.</p>
<b>Gouvernance</b>	<p>Les fonds de la Taxe à la Formation professionnelle sont remis au Centre National de Formation continue et de Promotion professionnelle (CNFCPP), un établissement <b>public à caractère non administratif sous tutelle</b> du ministère de la Formation professionnelle et de l'Emploi.</p> <p>Le CNFCPP finance notamment les programmes suivants à l'aide des ressources du fond :</p> <p><u>Assistance directe aux entreprises</u> : Assistance à l'identification des besoins en formation, assistance à l'élaboration du plan de formation, assistance à la réalisation du plan de formation, etc.</p> <p><u>Droit de tirage</u> : Les droits de tirage permettent aux entreprises économiques privées de bénéficier d'un financement direct de la part de l'État au titre des actions et des activités de formation réalisées au profit de leurs agents en contrepartie de leur contribution à la formation initiale (apprentissage, formation en alternance et stages obligatoires).</p> <p><u>Avance sur la taxe de formation professionnelle</u> : Un crédit fiscal dont le montant équivaut au maximum à 60% de la taxe due au titre de l'année précédant l'année de réalisation des actions de formation. Elle vise à permettre aux entreprises adhérentes à ce système de manière volontaire d'utiliser directement le montant de l'avance pour régler leurs dépenses en formation. Les entreprises bénéficiaires doivent notamment déposer un bilan pédagogique et financier au CNFCPP comportant les justifications des dépenses des opérations de la formation à laquelle elle a participé.</p>
<b>Opérateurs</b>	<p><b>Le CNFCPP n'est pas opérateur de formation</b></p> <p>Pour les droits de tirage, les entreprises soumettent des demandes de financement des activités de formation auprès des commissions régionales du CNFCPP qui examinent les demandes. Les frais relatifs aux activités de formation sont remboursés par la suite.</p>