
Institut Supérieur de Commerce et d'Administration des Entreprises
Mastère **S**pécialisé de
Management des Services Publics

**La carte : outil de planification du
dispositif de formation
(Cas de la Direction Régionale du
Grand Casablanca)**

**Thèse professionnelle présentée par
M. Hamid KORCHI**

**Directeur de Recherche :
M. Mustapha EL BAZ**

.

L'imam CHAFII a dit : # Ce que l' on considère juste ne l'est pas forcément pour les autres et ce que les autres considèrent faux ne l'est pas tout à fait#

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier vivement Monsieur le Directeur Général de l'OFPPPT , le Directeur des ressources humaines et le Directeur Régional pour leur soutien moral et financier qui m'a permis d'accomplir ce Mastère avec enthousiasme.

Egalement ,sont remerciés mes collaborateurs pour leur esprit d'équipe dans l'accomplissement de leur mission et qui m'a permis d'être assidu dans la poursuite de ce cursus.

Mon directeur de recherche a été un appui considérable par sa longue expérience et sa parfaite connaissance de notre organisme.

Une pensée particulière à tous les acteurs de l'OFPPPT qui m'ont soutenu et en particulier le chef de la division orientation.

Ma famille qui m'a supporté pendant les longues journées d'absence

SOMMAIRE

- *Préface* 4
- *Remerciements* 5
- *Introduction* 6
- *Evolution historique de l'OFPPT* 8

1^{ère} PARTIE

CONTEXTE

- **Données statistiques sur la WILAYA DE Casablanca** 8
- **Démographie** 8
- **Emploi et chômage** 9
- **Demande potentielle de la formation professionnelle** 11
- **Offre de la formation professionnelle** 12
- **Analyse de la concurrence** 12
- **Besoins estimatifs du marché de l'emploi** 14
- **Tendances socio-économiques de la région de Casablanca** 15-19
 - secteur de tourisme
 - secteur de technologies de l'information et de la communication
 - secteur chimie et parachimie
 - secteur électrique et électronique
 - secteur agroalimentaire
 - secteur mécanique et métallurgique
 - secteur de l'immobilier
 - secteur textile et confection
- **principales données sur le dispositif de formation de la DRGC** 19-23

- **PROBLEMATIQUE** **23**

- **METHODOLOGIE** **25-26**

- **RESULTATS DE L'INVESTIGATION** **28-42**
 - Définition de la carte de formation professionnelle
 - description du processus d'élaboration de la carte
 - indicateurs de prise de décision
 - performances de la carte
 - résultats de l'analyse de la base de données de la DRGC
 - proposition d'un modèle d'autonomie dans la gestion des établissements
 - Opération de réajustement
 - Stages de formation en entreprises
 - redéfinition du rôle du formateur
 - Autonomie de gestion des établissements de formation
 - Système de gouvernance des établissements de formation
 - Management des ressources humaines
 - Gestion des ressources budgétaires et financières
 - Contractualisation des objectifs et des moyens
 - Amélioration de l'employabilité des lauréats.

Conclusion

Annexe

INTRODUCTION

Le Bureau International du Travail concluait dans son rapport en 1999 sur l'emploi intitulé « Employabilité et mondialisation – le rôle crucial de la Formation » :

« Les faits, telles qu'ils ressortent d'une analyse approfondie des systèmes de formation, montrent qu'une meilleure formation de la main d'œuvre peut accroître la compétitivité, assurer une meilleure complémentarité du capital humain proprement dit, stimuler la croissance économique, améliorer les perspectives d'emploi et faciliter l'ajustement. Les conclusions du rapport corroborent celles des précédents rapports sur l'emploi dans le monde, à savoir que, si l'on veut obtenir des résultats optimaux, il faut que l'environnement soit propice à la croissance et que les décisions dans le domaine de la formation soient le fruit d'étroites consultations entre l'Etat, les employeurs et les travailleurs ».

Le Maroc est inscrit dans cette approche par la réforme du secteur de la Formation Professionnelle en 1999-2000. c'est ainsi que dans le cadre de la charte nationale d'Education et de Formation, le Gouvernement du royaume du Maroc identifie « l'adéquation du système d'éducation et de formation à son environnement économique comme un levier majeur de changement pour relever les défis que pose le démantèlement graduel des barrières tarifaires au titre de l'accord d'association avec l'Union Européenne, l'instauration de zone de libre échange avec les états Unis, le chômage des jeunes, l'absence de qualifications de main d'œuvre exerçant aussi bien dans le secteur formel et informel.

Face à ces défis, l'Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail créé en 1974, dotée d'une autonomie morale et financière et gérée par une instance tripartite a procédé à une restructuration en 2001 pour être en mesure de répondre aux exigences de la politique gouvernementale illustrée principalement par la formation de 4000 000 jeunes à l'horizon 2008.

Il y a lieu de rappeler que l'Office de la Formation Professionnelle est l'un des départements de formation les plus importants en matière de formation professionnelle, il assure à lui seul , la formation à 60% des stagiaires du Maroc. A citer, à titre d'information, qu'il existe presque 1650 Etablissements appartenant aux départements de tourisme, agriculture, pêches maritimes, justice, secteur privé.

Les missions de l'OFPPPT se résument essentiellement à :

- Former une main d'œuvre qualifiée ;
- Perfectionner les ressources humaines des entreprises ;
- Aider à l'insertion des lauréats ;

Son réseau est constitué de 204 établissements répartis sur tout le territoire du Royaume.

La gestion de l'encadrement de ces Etablissements est confiée aux Directions régionales au nombre de 10.

Ces directions régionales sont assistées par 9 Directions Centrales.
La restructuration entreprise par les responsables de l'OFPPT se résume essentiellement par :

- L' optimisation du dispositif de la formation ;
- Extension, construction des Etablissements de Formation ;
- Réajustement des cursus de formation par la réduction de la durée de formation ;
- Adoption du système de roulement ;
- Création, restructuration et reconversion de filières de formation ;
- Formation des formateurs ;
- Amélioration de la qualité de la formation ;
- Etude du schéma directeur dans différentes régions ;
- Réorganisation des Directions Régionales ;
- Intégration des Etablissements de formation dépendants du Ministère de tourisme ;

EVOLUTION HISTORIQUE DE L'OFPPT

Quelques dates ont marqué l'évolution de l'organisation de l'OFPPT :

1974	création de l'institution ;
1984	1ere réforme caractérisée par la construction d'établissements de formation et le recrutement massif des formateurs ;
1989	Démarrage de la déconcentration des établissements ;
1990	Introduction du niveau Technicien spécialisé ;
1994	Restructuration de la mission Services aux Entreprises ;

1995	Mise en place du processus d'excellence ;
2003	Optimisation du dispositif de formation pour accueillir 400000 candidats à l'horizon 2007-2008 ;

1 CHAPITRE 1 : CONTEXTE

La présente étude porte sur l'élaboration de la carte de la région de Casablanca, vu son importance économique et sociale dans le royaume. En effet, la Direction Régionale de Casablanca gère 48 établissements, touchant plusieurs secteurs d'activités économiques à savoir, industrie mécanique, électrique, électronique, textile, confection, plasturgie, transport, services, hôtellerie et restauration. Les défis que doivent relever actuellement les responsables des établissements de formation sont considérables du fait du rôle fondamentale que jouent ces établissements dans le processus de développement de l'économie du pays et surtout la difficulté de transformer les politiques économiques en des stratégies applicables, c'est à dire déterminer la quantité de main d'œuvre qualifiée nécessaire à l'accomplissement d'une tâche déterminée, connaître le temps utile pour mener la formation à terme et évaluer le prix de revient de l'opération. L'acte de planification interpelle donc ces établissements de formation à la mise en place d'une stratégie opérationnelle pour atteindre les objectifs tracés de manière pertinente. Il s'agit donc d'une relation entre la fin et les moyens, voire une question d'efficience.

1.1 DONNEES STATISTIQUES SUR LA WILAYA DE Casablanca

La Direction Régionale de la Wilaya du Grand Casablanca, qui est située sur la côte atlantique à 90 km de la ville de Rabat, se caractérise principalement par :

- 48% des salariés déclarés au niveau national ;
- 51% des investissements ;
- 39% des exportations ;
- 50% de la valeur ajoutée ;
- 51% des échanges extérieurs par le port ;
- 51% des passagers à travers l'aéroport ;
- 30% de la consommation en électricité ;

1.2 DEMOGRAPHIE

La Wilaya de Casablanca compte 8 préfectures, sa population se répartit comme suit :

Zone	Nombre	Taux	Taux d'accroissement annuel
Urbain Casablanca	3 325 539	91,6 %	1,2%
Rural Casablanca	305 522	8,4%	5,8%
Total Casablanca	3 631 061	100%	1,5%

La répartition par origine de résidence au niveau national est la suivante :

Zone	Nombre	Taux	Taux d'accroissement annuel
Urbain national	16 463 634	55%	2,1%
Rural national	13 428 070	45%	0,6%
Total	29 891 708	100%	1,4%

Source : Direction de la Statistique

La population âgée entre 15 et 59 ans, qui est la population active, représente 69% de la population de la région.

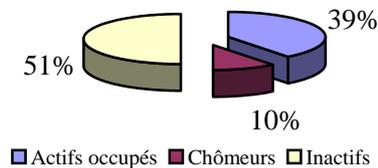
Le nombre d'assurés au Grand Casablanca est de 570 332, ce qui représente 48% de l'ensemble des salariés déclarés au niveau national.

1.3 EMPLOI ET CHOMAGE

Année			Inactifs	Total population âgée de 15 ans et plus
	Total des actifs	Dont chômeurs		
2001	1 323 664	282 849	1 310 353	2 634 017
2002	1 346 697	283 339	1 352 808	2 699 505
Urbain				
2001	1 282 707	277 669	1 254 831	2 537 538
2002	1 310 463	279 462	1 294 896	2 605 359
Rural				
2001	40 957	5 180	55 522	96 479
2002	36 234	3 877	57 912	94 146

Au niveau national				
2001	10 229 534	1 274 979	9 724 063	19 953 597
2002	10 533 460	1 314 571	10 137 319	20 670 779

Population âgée de 15 ans et plus par type d'activité -Année 2002-



Par rapport au niveau national ; la wilaya du grand Casablanca enregistre un taux de chômage élevé 21.4%

SEXE	URBAIN		RURAL		ENSEMBLE	
	2001	2002	2001	2002	2001	2002
Masculin		20.5		11.6	20.8	20.2
Féminin			11.8	6.8	22.8	23.2
Ensemble	21.7		12.7	10.7	21.4	21.0
National	19.5	18.3	4.5	3.8	12.5	11.6

la composition de cette population en chômage par rapport à son profil se présente comme suit :

DIPLOME	URBAIN		RURAL		ENSEMBLE	
	2001	2002	2001	2002	2001	2002
Sans diplôme	14.7	14.9	8.9	6.0	14.4	14.5
Niveau moyen (1)	29.7	28.5	22.5	22.9	29.6	28.4
Niveau supérieur (2)	21.9	21.4	12.3	6.9	21.8	21.2
Ensemble	21.7	21.3	12.7	10.7	21.4	21.0

- 1 : Certificat de l'enseignement fondamental, diplôme de qualification ou de spécialisation professionnelle.
 2 : Baccalauréat, diplôme de cadres moyens et diplômes de formation supérieure (facultés, grandes écoles et instituts).

En effet la catégorie ayant un niveau moyen est la plus représentative .Il s'agit là certainement d'une population soit déscolarisée ; soit issue de la formation professionnelle. Il sera utile d'étudier de près les spécialités présentant un faible taux d'insertion et qui continuent à ressortir des jeunes destinés au chômage.

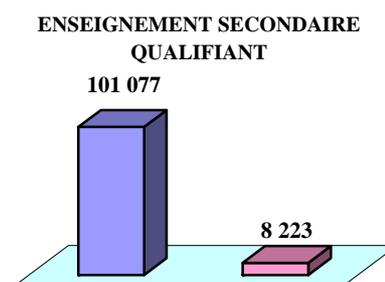
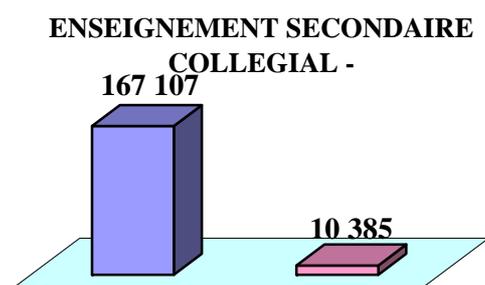
1.4 DEMANDE POTENTIELLE DE LAFORMATION :

Il s'agit là d'apprécier les flux des candidats de l'enseignement général vers le système de la formation professionnelle . Le schéma en annexe illustre parfaitement ce flux.

L'enseignement général constitue le principal pourvoyeur de l'OFPPT en candidats. Le tableau ci-après donne la répartition des élèves par préfecture :

Délégations	ENSEIGNEMENT SECONDAIRE COLLEGIAL		ENSEIGNEMENT SECONDAIRE QUALIFIANT	
	Effectifs	Sortants	Effectifs	Sortants
CASA-ANFA	19 243	1450	17138	1495
EL FIDA DERB	16 568	629	12488	568
BEN M'SICK	16 555	941	11165	502
MLY RACHID SIDI	22 745	1807	10662	625
AIN SEBAA HAY	30 428	1608	17397	1260
HAY HASANI AIN	32 083	2509	14864	1994
BERNOUSSI ZENATA	17 702	964	10153	1104
MOHAMMEDIA	11 783	477	7210	675

source : académie régionale de l'éducation de la région du grand casablanca



1.5 OFFRE DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE

L'offre de la formation aussi bien dans le public que dans le privé est estimée à 38 400 stagiaires répartie comme suit :

Secteur	DRGC	Départements Publics	Privé	Total
Effectifs stagiaires	17 717	4029	16654	38 400
Pourcentag	46	10	44	100

On en déduit que la demande est bien supérieure à l'offre ; ce qui laisse croire qu'en principe l'évolution quantitative en effectifs ne posera pas de difficultés. Cependant des efforts pour élargir la capacité d'accueil afin de répondre à la commande publique doivent être consentis et de même pour satisfaire le marché de l'emploi des lauréats.

1.6 ANALYSE DE LA CONCURRENCE

Répartition des effectifs des stagiaires en formation dans les autres départements formateurs

DEPARTEM	TS	T	Q	S	Total
OFPPT	3522	5731	5823	2641	17717
Agriculture	151	-	38	-	189
Artisanat	-	-	-	405	405
Education	-	-	68	-	68
ESITH	233	-	-	-	233
HCAR	-	36	37	-	73
Intérieur	-	-	319	-	319
Jeunesse et des	-	-	1547	67	1614
Justice	-	-	22	357	379
Pêche Maritime	-	-	89	-	89
Tourisme	79	268	248	-	595
Urbanisme	-	65	-	-	65

Source : Secrétariat d'Etat chargé de la formation professionnelle (année 2002/2003)

Il est visible que l'OFPPPT détient la part la plus importante en terme d'effectifs en formation. Les autres départements se chargent de la formation spécifique à leur secteur ,à l'exception du secteur des services où l'OFPPPT est confronté à une rude concurrence de la part du privé étant donné que l'investissement dans ce secteur n'est pas coûteux. A noter que les effectifs des stagiaires dans le privé est de 16 650 comme il est illustré dans le tableau suivant :

Evolution des effectifs des stagiaires entre 2000/2001 et

ANNEE	2000/2001	2001/2002	2002/200	2003/200
PUBLIC	17 307	17 655	18 336	21 746
PRIVE	15 288	16 077	16 855	16 654
TOTAL	32 595	33 734	35 191	38 400

1.7 BESOINS ESTIMATIFS DU MARCHE DE L'EMPLOI**EFFECTIFS PREVISIONNELS DES INSCRITS ET DES LAUREATS A LA DRGC –
2003/2004(source : schéma directeur)**

BRANCHES D'ACTIVITES	BESOINS ANNUELS ESTIMATIFS	EFFECTIFS INSCRITS PREVISIONNELS	EFFECTIFS ESTIMATIFS LAUREATS
Habillement	3400	4642	3771
Textile	260	400	222
Commerce	2300	841	349
Services	145	-	-
Informatique/NTIC	1100	1136	427
Bureautique, secrétariat	2350	858	330
Gestion, comptabilité, finance	1150	799	280
Bâtiment gros œuvre	460	256	94
Bâtiment second œuvre	200	2519	1939
Travaux publics	330	68	16
Travaux assainissement	25	-	-
Génie thermique, climatique, froid	660	711	409
Fabrication mécanique	100	1285	510
Métallurgie	235	871	567
Automobile et cycles	150	1459	802
Electricité et électronique	1240	1989	923
Transport et communication	230	224	90
Industrie meunière	15	47	20
Agroalimentaire	75	-	-
Plasturgie	75	129	24
Chimie, caoutchouc	180	44	18
Tourisme DRGC/DEP.TOURISME	75	-	-
Hôtellerie DRGC/DEP.TOURISME	500	190+488	124+123
Restauration DRGC/DEP.TOURISME	125	593+270	279+198
Papier carton	25	-	-
Imprimerie	270	176	68
Audio-visuel	50	57	24
Chaussures	275	756	536
Industrie de cuir	90	62	23
Autres	1000	-	-
Total estimatif	17000	20870	12166

Sur le plan quantitatif ; les besoins du marché ne seront satisfait qu'en 2007/2008 avec une cadence d'évolution des effectifs en progression constante.

Sur le plan qualitatif ; n'est-il pas pris en compte qu'une partie des 17000 lauréats ira renflouer les rangs des chômeurs

1.8 TENDANCES SOCIO-ECONOMIQUES DE LA REGION DE CASABLANCA

Le tissu productif de la région de Casablanca est confronté à deux défis majeurs :

- une forte concurrence internationale sur les marchés traditionnels de l'export
- une forte concurrence sur le marché local avec l'arrivée de nouveaux produits en compétition avec la production nationale

Le tissu productif de Casablanca se caractérise par :

- 93% des entreprises sont PME/PMI
- cohabitation destructrice dans certains créneaux entre secteur informel et secteur structuré

Afin d'avoir une visibilité sur l'évolution du marché d'emploi ; il, y a lieu de porter l'analyse sur les principaux secteurs potentiels de la région de casablanca. Il s'agit de :

- tourisme ; hôtellerie
- technologies de l'information et de la communication
- chimie-parachimie ; pharmaceutique
- électrique électronique
- agroalimentaire
- mécanique-métallurgique
- textile-habillement

1.8.1-Secteur du Tourisme

Le tourisme est érigé par le Gouvernement comme priorité économique nationale ,par la prise en compte de ses effets dynamisants sur les principales variables macro-économiques à savoir l'emploi , la croissance , équilibres externes et investissement , l'aménagement du territoire d'une part et ses retombées structurants sur le tissu industriel et sur les populations locales d'autre part..

De la volonté de dynamiser ce secteur est née la vision 2010 sous forme d'un accord-cadre qui fixe un objectif de 10 Millions de touristes à l'horizon 2010. Cette stratégie permettra la création 72 000 emplois en phase avec la construction de 80 000 chambres supplémentaires.

A cet effet les trois départements formateurs ; conviennent de renforcer leur capacité d'accueil selon la configuration suivante :

	Département Tourisme		OFPPT		Entreprises privées		TOTAL	
	2001	2010	2001	2010	2001	2010	2001	1010
Capacité	3070	4920	1153	2810	1280	3565	5863	10455
Stagiaires	2706	5930	1394	4607	1372	3815	5472	14352
Lauréats	1200	2820	733	2289	810	2647	2823	7756

1.8.2-Secteur des technologies de l'information et de la communication

L'association professionnelle APEBI du secteur a dressé les grandes lignes du contrat progrès de leur activité. Au niveau de l'évolution des emplois entre 2000 et 2008 ; elle se présente comme suit :

	2000 ^E	2002P	2005P	2008P
Emplois générés marché domestique	44712	60198	94259	148032
○ Emplois directs dans entrep.des T(1)	4968	6689	10473	16448
○ Emplois directs dans entrep.Utilisatrices (2)	4968	6689	10473	16448
○ Emplois indirects (3)	34776	46820	73312	115136
Emplois générés par l'export	5088	6472	9400	13870
○ Emplois directs (4)	1131	1438	2089	3082
○ Emplois directs (3)	3957	5034	7311	10788
Emplois globaux	49800	66670	103659	161902

1.8.3 –Secteur chimie-parachimie

C'est un secteur en pleine expansion où les performances des entreprises ne cessent de s'apprécier. Sa valeur ajoutée est passée à 15% entre 1996 et 2000. Le tableau ci-après illustre les grandeurs économiques de ce secteur :

Année	Nombre établissement	Effectif	Valeur export	Valeur production	Chiffres d'affaires	Valeur investissement	Valeur ajoutée
1996	779	53146	1015	18264	23403	1326	6567
1997	758	53732	1147	21254	26378	1487	7013
1998	767	55788	1144	20839	25248	1531	81226
1999	784	51772	1281	20613	24978	1818	8138
2000	770	49798	1511	20965	24170	2474	7523

1.8.4-Secteur électrique électronique

Le secteur connaît un dynamisme soutenu à l'export : le taux d'exportation est passé de 21% en 1996 à 36% en 2000. Les grandeurs économiques de ce secteur sont présentées dans le tableau ci-après :

Année	Nombre établissement	Effectif	Valeur export	Valeur production	Chiffres d'affaires	Valeur investissement	Valeur ajoutée
1996	90	9202	734	2840	3454	293	1171
1997	90	9464	874	3509	3824	319	1293
1998	100	11615	943	3559	3908	307	1333
1999	92	13539	961	4307	4333	263	1523
2000	90	15007	1748	4399	4806	283	1603

1.8.5-Secteur agroalimentaire

Secteur à grand potentiel de croissance grâce à l'évolution des consommations des ménages et à l'ouverture de nouveaux marchés. Cependant des contraintes imposées par les normes de qualité notamment la HACCP , ISO , environnement deviennent des exigences impératives. Le tableau ci-dessous montrent l'évolution des grandeurs économiques de ce secteur :

Année	Nombre établissement	Effectif	Valeur export	Valeur production	Chiffres d'affaires	Valeur investissement	Valeur ajoutée
1996	333	24736	887	19277	22267	880	7994
1997	316	24318	1060	20452	22402	779	8227
1998	334	24195	1013	21345	22751	786	8491
1999	309	24409	966	22022	23784	794	9131
2000	301	22026	599	19406	21429	927	7609

1.8.6-Secreur mécanique et métallurgique

Ce secteur est placé en 2eme position des investissements extérieurs par la direction des investissements du Ministère. Les grandeurs économiques de ce secteur sont :

Année	Nombre établissement	effectif	Valeur export	Valeur production	Chiffres d'affaires	Valeur investissement	Valeur ajoutée
1996	423	28839	1100	10142	13039	407	3056
1997	419	30316	1249	11209	14582	573	4051
1998	418	29673	1472	11634	14578	741	3761
1999	420	31221	1696	11291	14699	869	3931
2000	405	31553	1857	10997	14596	1185	3751

1.8.7-Secteur de l'immobilier

Les emplois journaliers susceptibles d'être créés au terme de la valorisation totale des projets de lotissements et de constructions visés conformes par l'Agence Urbaine de Casablanca durant 2001 ont été estimés à 37 334 contre 32 130 en l'an 2000 soit une augmentation de 16%.

Ces tendances d'évolution du secteur de l'immobilier et des constructions d'usines s'accompagnent par des fluctuations marquées en terme d'investissements et d'emplois :

	Lotissements d'habitas - hectares	logements	Lotissements industriels - hectares-	Constructions industrielles	Projets d'équipements
1999	51	22 170	8,5	85	78
2000	103	22 349	284	72	82
2001	21	26 469	35	91	16

1.8.8-Secteur du textile et de l'habillement

L'accord cadre signé récemment entre le Gouvernement et l'AMITH affiche des ambitions importantes liées à l'emploi et l'apprentissage :

- 100 000 nouveaux emplois
- 30000 apprentis à former
- 50000 salariés à recycler

Année	Nombre établissement	effectif	Valeur export	Valeur production	Chiffres d'affaires	Valeur investissement	Valeur ajoutée
1996	1046	96871	9016	14643	14610	994	4451
1997	1027	103778	9323	15428	15382	947	4806
1998	1040	107198	9971	15539	15731	1209	5428
1999	1008	109390	9482	14891	14629	1240	5229
2000	977	103290	8171	13071	13063	917	4655

1.9 PRINCIPALES DONNEES SUR LE DISPOSITIF DE FORMATION DE CASABLANCA

Il y a lieu de souligner le caractère de dépendance du dispositif de formation de Casablanca de celui national étant donné la concentration de certaines activités économiques à Casablanca, telles la plasturgie, la tannerie, l'industrie meunière, l'audiovisuel, la thermique industrielle etc.

L'existence de certaines filières uniquement à Casablanca laisse entendre que la grande partie des besoins du pays sont satisfaits par Casablanca.

En effet, le dispositif de formation de Casablanca compte 48 établissements de formation 2 établissements transférés du Département du Tourisme et 7 à caractère social.

- Effectif des stagiaires en formation : 25 500 stagiaires, 21% du dispositif national
- Secteurs couverts : Industriel, services, NTIC, Textile, habillement, Cuir, tourisme, Bâtiment, Audiovisuel, Transport ; agroalimentaire.....etc.
- Nombre de filières de formation : 160 spécialités ;
- Effectif des bénéficiaires des cours du soir : 1778 participants ;
- Effectif des bénéficiaires des actions de formation continue : 9309 participants ;
- Effectif des ressources humaines : 1604 employés ;
- Budget de fonctionnement : 29.737.514,00 dhs ;
- Recettes compte hors budget : 11.193.811,36 dhs ;
- Quelques partenaires : - AMITH (Association Marocaine des industries du textile et de l'habillement)
APM(Association Professionnelle de la Minoterie)

GPBM(Groupement Professionnel des
Banques)

FEDIC(Fédération des Industries du
Cuir)

ANAF(Association Nationale du Froid)

APEBI(Association des professionnels
De l'informatique, de la bureautique et de télématique)

APMI(Association Professionnelle des
Maîtres imprimeurs)

FNBTP(Fédération Nationale du
Bâtiment et Travaux Publics)

FNIH(Fédération Nationale de l'industrie
Hôtelière)

FIMME(Fédération des industries
métallurgiques , Mécaniques et électriques)

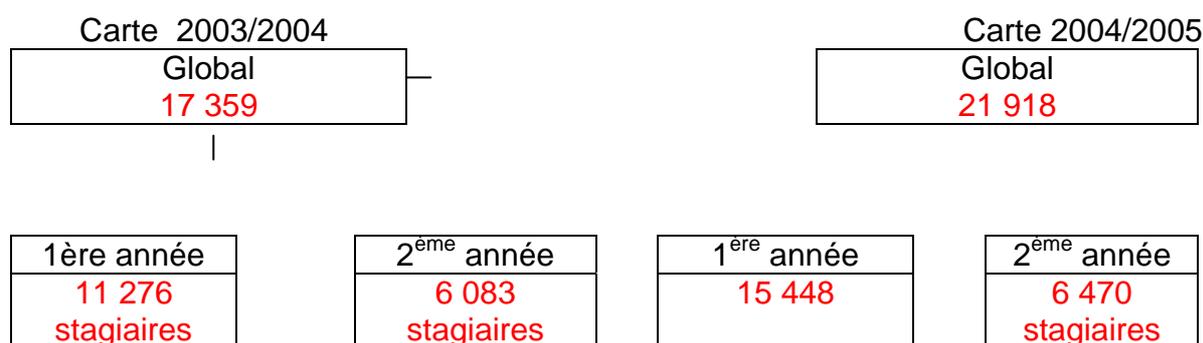
1.9.1 Conditions d'accès à la formation au sein des Etablissements de formation :

- Technicien spécialisé : Avoir au plus 23 ans pour les bacheliers et 26 pour les licenciés.
- Technicien : Avoir moins de 25 ans, niveau baccalauréat
- Qualification : Avoir moins de 25 ans, niveau 3^{ème} année de l'enseignement préparatoire, 1^{ère} année du baccalauréat
- Spécialisation : Etre âgée entre 15 et 30 ans, 6^{ème} année de l'enseignement primaire

1.9.2 Rappel des objectifs au titre de 2004/2005 (Réalizations) de la Direction Régionale du Grand Casablanca.

1.9.2.A Formation initiale :

1. Evolution de l'offre de formation



Taux d'évolution global : 26%

1.9.2.B° Répartition de l'offre de formation par nature d'opération :

Offre		Offre prévue	Réalisations Octobre 2004	Déficit Carte OFPPT
Carte OFPPT		21 918	19 001	- 2 917
Créations Lors OFPPT	Etablissements Tourisme	614	614	
	Etablissements Sociaux	540	5400	
	Total	23 072	19 001	- 2 917

Soit un taux de déficit de 17%

1.9.2.C° Taux d'insertion et d'emploi : (Enquête 2002)

Lauréats enquêtés	Lauréats actifs	Lauréats insérés	Lauréats employés
2251	2078	1239	997

Taux d'insertion	Taux d'emploi
60%	48%

1.9.2.D Prévisions et réalisation en Formation Continue et Services aux Entreprises :

Actions de Formation	Situation fin novembre 2004			Recettes		
	Prévu	Réalisé	% Réalisation	Prévu	Réalisé	% Réalisation
Continue en JFP	86 010	64 014	74%	15 000 000	11 194 000	74%

JFP/ Journée Formation Participants

1.9.2.E° Réalisations en Cours du Soir :

200/2003	2003/2004	2004/2005	2005/2006	% Evolutions
6630	3504	1624	EN COURS	- 56%

Il y a lieu de noter l'écart enregistré au niveau des réalisations par rapport aux prévisions. En ce qui concerne la formation initiale le déficit est de - 2 917 stagiaires non inscrits. Pour ce qui de la formation continue et services aux entreprises les réalisations les années antérieures approchaient les 150% alors qu'en 2004 74% seulement des prévisions ont été réalisés.

Les cours du soir à leur tour ont connu une régression de -56%.

Ces écarts nous ramène à poser la question suivante :

Quelle démarche doit-on adopter pour mettre en place un processus efficace et suffisamment flexible pour élaborer une carte qui prend en compte les éléments suivants :

- l'amélioration de l'employabilité des lauréats ;
- la couverture des places pédagogiques disponibles ;
- une offre de formation diversifiée et porteuse ;
- des formations négociées avec les différents acteurs ;
- une intervention réactive et en temps réels au niveau de la formation continue.

2. PROBLEMATIQUE

La présente thèse se propose d'expliquer les fondements des questions précédemment énoncées et apporter des scénarios de résolution à cette problématique qui préoccupe la Direction Générale pour l'atteinte des objectifs inscrits dans le plan de développement de l'Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail.

En effet, face aux enjeux qui leurs sont imposés, à savoir :

- S'inscrire dans le cadre de la charte de l'Education et de la Formation et surtout l'ouverture des organismes de formation sur leur environnement socio-économique ;
- S'inscrire dans les directives du plan stratégique de l'OFPPT et en particulier la commande gouvernementale ;
- Répondre pertinemment aux attentes des opérateurs économiques en terme de compétences qualifiées et opérationnels ;
- Se préparer aux exigences, en terme de qualité imposée par la concurrence, engendrées par la ratification du Maroc de l'accord de libre échange avec les Etats Unis et l'accord d'association avec l'Europe.

Les Etablissements de Formation du Grand Casablanca sont confrontés à une situation complexe. D'une part, ils devront assurer leur mission institutionnelle de service public qui est celle d'assurer une formation qualifiante au profit des jeunes entre 18 et 25 ans en quête d'un métier répondant à leurs aptitudes en mesure de leur assurer une insertion dans la vie active, selon une carte pré-établie par les instances de l'OFPPT et d'autre part répondre aux besoins spécifiques des entreprises en termes de compétences. Celles-ci sont en grande partie les pourvoyeurs du budget de l'OFPPT puisqu'elles versent la taxe de formation professionnelle estimée à 1,6% de la masse salariale.

En analysant ces deux missions, il est clair que les Etablissements sont interpellés par deux publics différents, nécessitant chacun une réponse spécifique d'où la nécessité d'adopter nécessairement une organisation capable de s'adapter à des situations différentes et de satisfaire à la fois plusieurs clients. Force est de savoir que les résultats sont conditionnés par les moyens mobilisés. Partant du fait que les Etablissements appartiennent à un organisme public, les moyens sont donc limités. Les solutions, ne peuvent être recherchées uniquement en interne, mais la recherche d'autres sources de financement constitue l'alternative la plus judicieuse.

Une approche axée sur les besoins réels des entreprises a évidemment un effet structurant sur l'ensemble de l'organisation et du management des Etablissements de Formation, voire sur l'ensemble du système de Formation Professionnelle.

En outre, la position de l'Etablissement de Formation dans un territoire, le ramène à jouer un rôle de développement local. Par son statut de formateur, de pédagogue, il peut mobiliser plusieurs acteurs locaux, notamment l'autorité, les services extérieurs, les élus, la société civile, les entreprises, les syndicats autour de certains projets fédérateurs et surtout porteurs d'emplois.

En somme, la Direction Régionale de Casablanca est amené à travers son réseau de 48 établissements de formation à proposer dans le cadre de la planification de son action, une carte présentant l'évolution de son dispositif de formation, tout en prenant en compte l'amélioration de l'employabilité des lauréats.

Cette carte doit impérativement satisfaire à la fois la politique gouvernementale et les besoins du marché d'emploi.

La question fondamentale est donc : **comment concevoir une carte réalisable et qui répond aux exigences gouvernementales et du marché de l'emploi.**

3. METHODOLOGIE

3.1. Hypothèse :

Par rapport à la problématique posée, il a été convenu avec le professeur EL BAZ encadrant de la présente thèse, de vérifier l'hypothèse du renforcement de l'autonomie des Etablissements de Formation selon le processus d'excellence et étudier dans quelle mesure ceci peut agir sur l'employabilité des lauréats, sachant que l'objectif majeur et qui cadre avec la mission institutionnelle de l'OFPPT et la mise sur le marché de travail d'une main d'œuvre qualifiée disposant de compétences recherchées par les professionnels.

Le concept d'autonomie est pris dans son sens large. Outre les moyens matériels, financiers, humains...etc. que l'Etablissement de Formation doit rechercher pour concrétiser ses objectifs escomptés, l'autonomie est utilisée dans le sens où l'Etablissement adoptera une démarche marketing et de ce fait, considérera les publics auxquels il a affaire, comme des clients.

3.2 METHODOLOGIE UTILISEE :

L'approche d'investigation adoptée est de type qualitative. Elle considère le dispositif de formation comme un système ouvert, sujet à des flux en entrée et en sortie. Cette investigation se base essentiellement sur :

- L'analyse des indicateurs extraits de la base de données de la Direction Régionale du Grand Casablanca.
- Des entretiens menées avec les différents acteurs. Il va de soi que le canevas des rencontres variant selon le rôle et les responsabilités de la personne rencontrée. Brièvement, les thèmes traités lors de ces rencontres, se résument comme suit :
 1. Processus d'élaboration de la carte de formation professionnel
 2. Fonctionnement des Etablissements de Formation
 3. Système de gouvernance des Etablissements de Formation.
 4. Gestion des prestations (Formation initiale avec ses différents modes et services aux entreprises).
 5. Le système d'orientation
 6. Gestion des ressources humaines
 7. Gestion financière
 8. Gestion de patrimoine
 9. Audit.
- Des questionnaires semi directifs auprès d'un échantillon d'entreprises de Casablanca afin de desceller leur position sur la qualité des prestations des lauréats des Etablissements de Formation ayant un emploi permanent. L'analyse des résultats de ces questionnaires permettant sans doute de mettre le doigt sur les axes à améliorer pour avoir une insertion meilleure.

3.3.LES PERSONNES RENCONTREES DE L'OFPPT :

- Le Directeur Régional de la Direction Régionale du Grand Casablanca
- Le Chef de la Division Orientation et Information – Direction Régionale du Grand Casablanca
- Le Chef du Service Carte DRGC
- Le Chef du Service Patrimoine et Approvisionnement DRGC
- Le Chef du Service Financier DRGC
- Le Directeur de l'Institut Supérieur de Gestion et d'Informatique
- Le Directeur de l'Institut des Arts Graphiques
- Le Directeur de l'Institut EL HANK
- Le Directeur du CQP EL MAARIF
- Le Directeur de l'Institut de Tannerie et Cuir
- Le Chef de la Division de Formation des Formateurs - DRIF
- Le Chef du Service Carte - DF
- Le Chef de la Division Marketing - DFCE

3.4.LES PROFESSIONNELS QUESTIONNES :

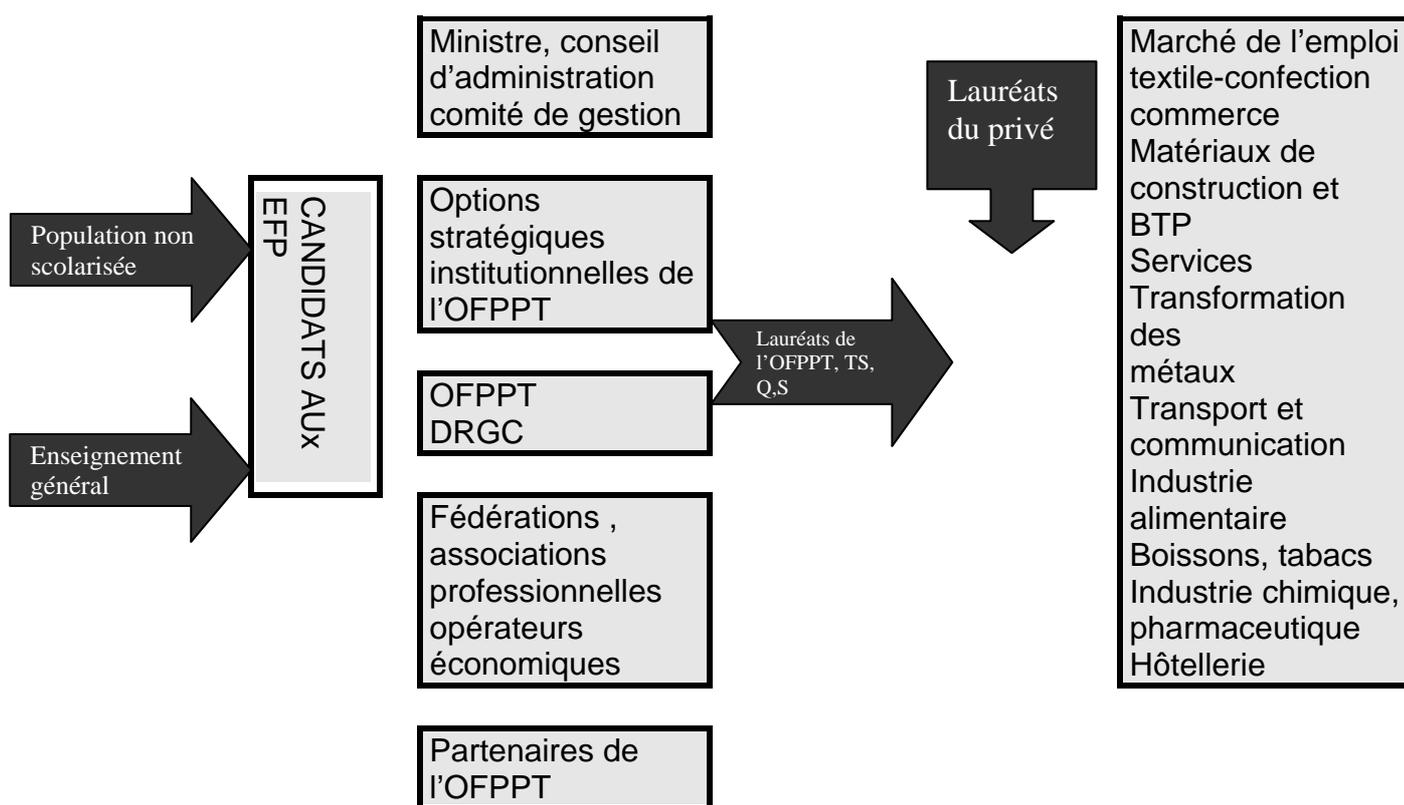
- Le responsable de formation de l'entreprise SIDELEC Casablanca
- Ingénieur responsable à la société SIDEN RABAT
- Le chef du département télécoms et gestion à la BCP Casablanca
- Le responsable de la GRH de la société PANTCO Casablanca
- Le responsable technique de la société ITEX Casablanca
- Le responsable de l'agence conseil en communication KLEM EURO RSCG Casablanca
- Le responsable de la communication à SAGA COMMUNICATION Casablanca
- Le responsable formation à la société DEVEC Casablanca
- Le responsable technique de la société CONVEX Casablanca

4. RESULTATS DE L'INVESTIGATION

4.1. DEFINITION DE LA CARTE DE FORMATION PROFESSIONNELLE

La carte peut être définie comme étant une configuration de l'évolution du dispositif de formation sur une durée déterminée. Dans ce cas de figure ; il s'agit de la période entre 2003/2004 et 2004/2005. C'est une projection des effectifs à admettre en formation. Il y a lieu de souligner que la planification de ces effectifs est conditionnée par la disponibilité de places pédagogiques dans une spécialité de formation c'est à dire un espace de formation disposant d'équipements,; de formateur, de programmes de formation, de la matière d'œuvre.

En outre la carte décrit un ensemble d'actions et de prestations de formation, mises en œuvre par différents acteurs conformément au cycle illustré dans le schéma suivant :



4.2. DESCRIPTION DU PROCESSUS D'ELABORATION DE LA CARTE A LA DRGC

Aucun processus formalisé n'existe dans la manuel des procédures de l'OFPPT. Cependant, dans l'exercice de ses activités la DRGC dispose d'un service carte chargé de produire les projections d'effectifs à admettre pour chaque année et d'assurer le suivi des établissements dans le déroulement de l'opération de remplissage de la carte.

Aujourd'hui, les établissements sont dans une position d'exécution d'une carte de formation professionnelle qui est arrêtée par la hiérarchie aussi bien en ce qui concerne les objectifs à atteindre que les moyens. Cette situation, qu'on peut qualifier de scolaire et de passive fait en sorte que l'établissement est difficilement intégrée dans son environnement local et par conséquent ne peut agir sur l'employabilité des ses lauréats.

4.3. INDICATEURS DE PRISE DE DECISION

A chacune des étapes du cycle de formation professionnelle de l'OFPPT, sont établis des indicateurs de prise de décision et en sont fixés des seuils de réalisation optimale. Les éléments d'appréciation pris en considération sont :

- la capacité d'embauche à court et à moyen terme des secteurs économiques de la région ;
- le coût des nouvelles formations demandées par les professionnels ;
- la part des lauréats issus des établissements publics et privés de mêmes profils de formation que ceux du dispositif de l'OFPPT ;
- les conditions d'accès des candidats aux établissements de formation ;
- l'encadrement technico-pédagogique.

4.4. PERFORMANCES DE LA CARTE

Lors de plusieurs réunions, Monsieur le Directeur Général insiste sur la nécessité d'arrêter une carte performante. Pour atteindre la commande publique, Les critères de performance de la carte sont :

1/ assurer un remplissage dans les délais ;

2/ avoir une demande de formation de qualité (plus de «300% pour une place pédagogique) ;

3/réaliser un taux de déperdition qui ne dépasse pas les normes 3% ;

4/réussir une insertion qui dépasse les 70"%.

4.5. RESULTATS DE L'ANALYSE DE LA BASE DE DONNES DE LA DRGC

Afin de vérifier la performance de la carte et en vue de desceller les causes des écarts énumérés précédemment, une analyse tridimensionnelle a été effectuée sur toutes les filières du dispositif de Casablanca en intégrant trois variables à savoir :

⇒ le taux de la demande (qualité du remplissage des sections) ;

⇒ le taux des déperdition (taux de la non satisfaction);

⇒ le taux d'insertion (valorisation du produit),

Les variables de cette analyse utilisée dans la recherche, se présentent comme suit :

Catégorie(filières)	Demande		Insertion
A	Grande +500%	Faible -1%	Forte +70%
B	Faible -300%	Moyenne -2.5%	Forte +70%
C	Forte +500%	Moyenne -2.5%	Moyenne à Faible 50%-30%
D	Faible -300%	Forte Supérieur à 3%	Faible -50%

La combinaison de ces trois variables lors de l'exploitation de la base de données alimentée par des données de 2002 étant donnée que la dernière enquête d'insertion date de cette année ; a fait ressortir quatre catégories de filières que nous avons communément appelé A ;B ;C et D.(voir en annexe)

Les recommandations qu'on peut tirer de cette exploitation se présentent de la manière suivante:

- -Les filières de type « A » : Maintenir les acquis
- Les filières de type « B » :pour cette catégorie il faut renforcer le suivi psychopédagogique et la communication en mettant en relief le taux important de l'insertion
- Les filières de type « C » : pour cette catégorie de filières il faut renforcer le suivi psychopédagogique ainsi que la préparation à l'insertion

Pour ce qui est des filières de type « D » le tableau suivant donne le résultat de l'exploitation

TAUX DE LA DEMANDE,DE DEPERDITIONS ET DE L'INSERTION DES EFP DE LA DRGC (SECTIONS CATEGORIE D)

FILIERES	Sec.	Niv,For	Places pédagogiques	Effectif 1°+2A	% Insert. 2000	% Emploi 2000	M/dem	M/Dép
			2001					
COUPE CUIR	CUR	Q	30	52	50	33	279	4,39
P.MAROQUINERIE.VET.	CUR	Q	15	25	50	50	153,33	10,19
M.DEP.FRIGORISTE	ELEC	Q	25	44	18	18	252	4
R.E.E.M	MEC	Q	25	38	8	0	274,67	2,09
MENUISERIE-BOIS	BS	Q	25	39	30	25	69,33	10,4
IST	BS	Q	25	50	14	14	117,33	0
COUPE IND.CONFECTION	TX	Q	15	15	50	50	195,67	3,34
CONFECTION MAILLE	TX	S	50	49	42	42	139,67	6,19
OUV.QUAL.TUYAUTEUR	BS	Q	25	44	19	19	190,67	5,89
M.EBENISTERIE	BS	Q	25	45	47	32	137,33	9,8
T.RESP.DE COUPE	TX	T	25	51	29	29	300	3,49
MAILLE	TX	S	25	25	48	26	120,33	62,5
COUPE ET COUTURE	TX	Q	25	25	24	24	268	2,18
M.EBENISTERIE	BS	Q	25	41	7	7	82,67	13,64
SOUDURE	MEC	Q	20	41	50	50	220	2,33
IST	BS	Q	25	44	20	20	77,33	9,91
OUV.QUALIFIE EBENISTE	BS	Q	25	43	25	25	58,67	4,6
FRAISAGE	MEC	Q	16	34	50	50	202	4,46
T.CHAUDRONNERIE	MEC	Q	25	22	31	31	268,33	0
CHAUDRONNERIE T.FINES	MEC	Q	50	74	42	42	262,67	0
REP. EN CARROSSERIE	MEC	Q	25	54	47	33	258,67	2,04
AGENT DE METHODES	CUR	TS	30	31	45	27	284,33	4,95
M.ASCENSEURS	ELEC	Q	20	24	25	25	290	0
REP.EN CARROSSERIE	MEC	Q	25	20	22	22	268	2
T.POLYVALENT.USINAGE	MEC	T	48	52	50	30	230,67	0
		total	669	982				
		TAUX	6,76	7,47				

Les filières de formation de la section D présentent un effectif de 982 stagiaires soit 7.47% de l'effectif global de la région. Ce sont des filières dites déficitaires car elles ne drainent pas suffisamment de candidats, ne les retiennent pas non plus, avec une insertion difficile dans le marché de l'emploi. Le remplissage est effectué grâce aux efforts de régulation menée par la DRGC c'est à dire l'injection de candidats dans des filières qu'ils n'ont pas choisies ou bien se situent en 2 ou 3eme position de leur choix. Pour chaque filière déficitaire de type D, les pertes en terme de coût par stagiaire sont estimées en moyenne à :

Secteur de formation	Coût moyen par stagiaire +amortissement
Industriel	13 532 Dh

Bâtiment et Travaux publics	12 018 Dh
Textile et Habillement	11 308 Dh
Cuir et Tannerie	15 206 Dh

A préciser que dans le coût stagiaire est pris en compte le coût formateur , le coût de la matière d'œuvre , les coûts indirects et l'amortissement , sans compter la valeur des équipements.

Cette situation , qui constitue en fait un héritage, pénalise le taux de remplissage de la carte de la région et constitue un frein au développement du dispositif de formation de Casablanca eu égard à l'émergence de nouveaux créneaux.

Devant cette situation préoccupante , les établissements de formation et avec eux la Direction Régionale se trouvent les mains liées puisqu'ils n'ont pas les moyens pour réagir face à cette situation. **Est-il nécessaire de rappeler l'importance de l'autonomie des établissements de formation comme acte managérial pour agir sur la performance de la carte et par conséquent sur l'employabilité des lauréats.**

Le chapitre suivant traitera d'un modèle de gestion autonome des établissements de formation de la Direction Régionale de Casablanca axé principalement sur le recueil des avis des différents acteurs aussi bien ceux de l'OFPPPT que les professionnels utilisateurs du produit.

4.6. Proposition d'un modèle d'autonomie dans la gestion des établissements de formation

4.6.1. OPERATION DE REAJUSTEMENT DE LA CARTE (nettoyage de la carte)

Tous les responsables et managers interviewés s'accordent sur la nécessité de nettoyage de la carte tous les dix ans afin de maintenir une carte performante et qui répond efficacement aux attentes des opérateurs socio-économiques.

Il s'agit d'une carte qui soit l'émanation de propositions étudiées et négociées avec les opérateurs locaux.

Dans le cas ici-présent , il faut être audacieux et décider de la suppression des filières vétustes et procéder à la reconversion d'autres. Il s'agit de 23 filières qui pénalisent le dispositif de formation. Ni les transferts , ni les restructurations n'ont donnée un impact positif si on considère l'analyse tri-dimensionnelle précédemment évoqué.

Le coût global du réajustement de la carte est estimé à 112 957 759.00 Dhs comme indiqué dans le tableau suivant :

COÛT DES EQUIPEMENTS DES FILIERES DEFICITAIRES DU TYPE D

(Valeurs à titre indicatif)

Secteur	Filières	Nbre de section	Coût d'équipement
Tannerie Cuir	Coupe cuir	2	546 929.00 dhs
	P. Maroquinerie vêtement	11	713 180.80 dhs
	Agent de méthodes	1	130 180.00 dhs
	Coupe industrielle confection	1	182 810.00 dhs
Textile confection	Confection maille	1	905 252.71 dhs
	Technicien respons. de coupe		
	Coupe et couture	1	634 665.67 dhs
	Monteur dépan.frigoriste	1	570 328.65 dhs
	Réparat.équip.Electroménagers	1	381 539.78 dhs
	Soudure	1	1 417 832.55 dhs
	Fraisage	1	948 502.48 dhs
Industriel	Tôlerie chaudronnerie	1	683 366.27 dhs
	Chaudronnerie tôles fines	1	1 341 475.62 dhs
	Réparateur en carrosserie	2	334 581.88 dhs
	Maintenance ascenseurs	1	67 434.00 dhs
	Technicien polyv. En usinage	1	139 896.00 dhs
	Menuiserie bois	1	112 949.00 dhs
Bâtiment	IST	2	238 501.94 dhs
	Ouv.qual.Tuyauterie	1	1 222 043.10 dhs
	Menuiserie ébenesterie	3	156 255.40 dhs
Total		23	112 957 759 00 dhs

Important : si on observe le coût qui est élevé , on pensera tout de suite le nettoyage est un acte irréfléchi. Cependant il faut bien le souligner que ce sont des filières déficitaires au niveau national et pas uniquement à casablanca. Donc toute solution de régulation inter régions n'est pas possible. Par contre si une étude sérieuse est menée pour la reconversion de ces filières vers d'autres du même secteur avec l'étroite collaboration des professionnels et à la lumière des recommandations du schéma directeur on pourrait récupérer une bonne partie de ces équipements et de ce fait diminuer le coût de la suppression

Par ailleurs, la croissance des effectifs est très forte soit 9% en 2005/2006, contre 14% en 2004/2005 pour attendre 24 300 stagiaires en formation. Ce qui justifie davantage

des réajustements de la carte. Le « nettoyage » en question donnera une amorce au dispositif. En outre, les modes de formation alternée et d'apprentissage « respectueusement 28% et 5% de l'effectif global » font que les stagiaires passent la majeure partie des activités d'apprentissage en entreprise. La qualité de la formation doit être prise en considération pour assurer une employabilité efficace. Devant cet effectif important, des efforts doivent être consentis pour chercher davantage des lieux de stage, assurer un encadrement efficace par les formateurs et impliquer davantage les tuteurs. Un engagement de l'établissement est fort recommandé et pour cela il doit focaliser ses efforts sur une stratégie qui associe ses ressources humaines autour de ce projet qualitatif.

4.6.1.a . stages de formation en entreprises.

Quel que soit le mode de formation, le cursus de formation du stagiaire comporte une période du stage en entreprise qui varie entre 6 semaines pour la formation résidentielle, 50% de la masse horaire pour la formation alternée presque 5 mois annuellement et 80% de la masse horaire pour la formation par apprentissage environ 8 mois. Etant donné l'importance de cette partie du cursus, tous les interlocuteurs interviewés : managers des établissements de formation, cadres responsables, professionnels s'accordent sur la nécessité d'améliorer l'encadrement et le suivi des stages en entreprises.

Etant un acte conjoint de formation entre l'établissement et l'entreprise le 1^{er} axe à améliorer est l'aspect communication afin que le stagiaire soit placé et encadré par les tuteurs de l'entreprise dans le cadre du programme d'apprentissage objet du contrat. Ce qui n'est pas le cas dans la réalité car, les entreprises utilisent le stagiaire pour répondre aux besoins conjoncturels sans lien avec l'apprentissage.

Pour pallier à ce problème, il est recommandé une bonne collaboration entre l'entreprise et l'établissement de formation pour que le stagiaire puisse maîtriser toutes les compétences précisées au programme dans le respect du cadre juridique défini par les instances gouvernementales. Enfin les conditions de réussite du déroulement de ces stages, constitueront la 1^{er} étape du processus de l'insertion.

4.6.1.b. Redéfinition du rôle du formateur :

La force distinctive de l'OFPPT est son potentiel humain dont le formateur est le maillon le plus important car c'est lui qui assure le transfert d'un savoir et savoir faire à des jeunes devant s'insérer dans le marché de l'emploi.

Or, une bonne partie n'ont pas de vécu professionnel, ce qui compromet leur relation avec l'entreprise. Ce manque d'expérience professionnelle est dû principalement au recrutement massif des années 1984 à 1989 à la veille de la réforme du système de la formation professionnelle.

Partant du fait que le formateur doit transférer aux stagiaires non ce que lui sait faire, mais ce que les stagiaires doivent maîtriser comme compétences exigées par les entreprises. L'établissement dans ce cas, doit se mobiliser autour d'un plan de formation continue des formateurs et renforcer leurs acquis pédagogiques et

techniques et faire en sorte que le formateur ne soit plus responsable de tous les apprentissages, mais intervient dans le transfert des compétences qu'il maîtrise. Son perfectionnement aussi bien par les structures de l'OFPPT que par les stages en entreprises doit être la première préoccupation de l'Etablissement.

Une redéfinition du rôle du formateur doit se faire, il doit être capable de :

- Concevoir des séquences de formation,
 - Communiquer avec l'entreprise,
 - Conseiller et assister l'entreprise,
 - Animer des séances sur le métier qu'il exerce,
 - Procéder à la maintenance des équipements,
 - Faire des évaluations,
 - Mettre en place des indicateurs de performance,
 - Développer de l'intelligence et innovation,
 - Gérer le changement,
 - Concevoir l'atelier ou l'espace de formation comme unité de production.
- Important :** L'évaluation du formateur doit se faire sur la base du taux de réussite et le taux d'insertion de ses stagiaires

4.6.2. Autonomie de gestion des établissements de formation :

Dans l'esprit de la charte de l'éducation et de la formation qui a pour but de modifier des pratiques d'ordre administratif, scolaire, et en application des directives du gouvernement quant au processus de décentralisation, les établissements de formation sont appelés à user du moyen de l'autonomie pour améliorer leur fonctionnement par la mise en œuvre d'une stratégie de changement spécifique.

Dans ce sens, la carte sera un produit de l'établissement, adaptée à son contexte et qui prend en considération les besoins spécifiques de son environnement. Cette carte devrait coller avec les objectifs de la stratégie élaborée par l'établissement, validée par son conseil de gestion et approuvée par la Direction Régionale à la lumière d'une lettre de cadrage ou d'orientation élaborée par la Direction Générale de l'OFPPT.

La stratégie dont il est question ici concerne les volets suivants :

- analyse et diagnostic ;
- choix d'une stratégie ;
- mise en œuvre de la stratégie ; allocation des ressources ;
- évaluation de la stratégie.

Le volet diagnostic est très important du fait qu'il permettra à l'établissement de connaître les groupes d'intérêts intérieurs et extérieurs, d'évaluer les points forts et les points faibles et d'examiner les opportunités et les risques existants dans son environnement.

Les ajustements constants entretenus par l'établissement pour maintenir l'équilibre avec son environnement constitueront le changement. Ce changement peut être sous différentes formes : innovation dans la structure organisationnelle et les

moyens mis en œuvre pour augmenter son efficacité , développement de support technologique , adoption de nouvelles méthodes pédagogiques.

Un plan d'action opérationnel de la stratégie adoptée par l'établissement donnera une mission claire et chiffrée sur l'évolution des prestations et performances de l'établissement sur une période minimum de 5 ans. Une démarche marketing caractérisera également ce plan opérationnel, car l'établissement devrait être en mesure de se donner les moyens de concrétiser ses objectifs, par la réalisation des ressources financières propres et externes. Ces ressources permettront le financement de plusieurs actions telles que le recrutement du personnel et sa motivation, l'acquisition d'équipements et sa maintenance.

Il est par ailleurs important que l'établissement se comporte à l'image d'une entreprise de service et considère ses différents partenaires comme des clients (stagiaires, formateurs, professionnels, autorité, élus.....). Dans ce sens, il serait fortuit de consolider le projet des centres d'excellence (voir annexe) pour permettre une évolution progressive des performances de ces établissements dans un esprit d'émulation.

Tous les directeurs questionnés sont d'accord que le concept d'autonomie est utilisé dans le sens où il permettrait à l'établissement de formation de maîtriser son processus d'exploitation et de faire des choix adaptés à son environnement.

Qu'en est-il des établissements implantés dans des milieux dépourvus de tissu économique et de moyens ?

Le rattachement à un autre établissement éloigné géographiquement dans le cadre de complexe n'a pas abouti aux résultats escomptés faute d'organisation structurée, et que dans ces cas on se retrouve avec plusieurs niveaux de hiérarchie.

Il est proposé dans le cadre de l'optimisation du dispositif, d'élargir la capacité d'accueil de ces établissements et de les doter en moyens utiles et d'en faire des structures autonomes. Vu le rythme d'accélération de l'urbanisation de Casablanca ainsi que de l'extension des zones industrielles, ces établissements se retrouveront dans le moyen terme ancré dans un environnement propice.

4.6.2.1. Système de gouvernance des établissements de formation

Le Dahir portant loi et créant l'Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail du 21 mai 1974 institue un conseil d'administration qui assure une gestion tripartite et fait intervenir des représentants des employeurs,; des salariés et de l'Etat.

Les professionnels manifestent un vif intérêt pour participer à la détermination des orientations qui relèvent des établissements de formation.. En effet les professionnels sont très insatisfaits de la situation qui prévaut à cet égard. Il leur apparaît que leur pouvoir d'influence sur les orientations et la stratégie des

établissements est presque nul. Ce qui rend la tâche des directeurs d'établissements difficiles lors de la tenue des réunions périodiques des comités de gestion.

Les professionnels souhaitent définir le cadre des contenus de formation qui cadrent avec leurs besoins réels.

Les établissements une fois pourvu d'autonomie suffisante comme acte managériel, doivent s'entourer d'organes jouant le rôle d'un conseil d'administration et qui aura pour objectifs de :

- adapter en permanence ,dans le respect des missions institutionnelles de l'établissement ,les prestations de celui-ci aux besoins de son environnement socio-économique
- renforcer l'implication des professionnels dans la définition et l'évaluation de l'action de l'établissement

Le comité de gestion de l'établissement , dont l'effectif de ses membres doit respecter le principe de la parité ,a pour mission d'assister l'établissement de formation dans :

- l'élaboration de son projet de carte ;
- la définition et la mise en place de nouvelles filières de formation ;
- la définition des programmes ;
- la définition de nouveaux modes de formation ;
- la formation et le perfectionnement des formateurs ;
- l'amélioration de l'insertion ;
- la recherche de sources de financement ;
- la mise en place de la démarche qualité ;
- la mise place de sa stratégie de communication ;
- la mise place de son plan marketing ;
- commanditer des audits.

4.6.2.2. Management des ressources humaines

La gestion des ressources humaines dans l'établissement doit impérativement respecter quatre principes fondamentaux :

- la mobilisation et la valorisation du personnel ;
- le développement des compétences ;
- l'information et la communication ;
- l'équité.

En effet un certain nombre d'actes de gestion doivent être soumis à l'approbation de la hiérarchie :

- loi cadre ;
- le recrutement du personnel statutaire ;
- le reclassement au choix ;
- la nomination et sanctions des chefs de départements ;
- le licenciement ;
- le détachement du personnel ;

Les actes suivants doivent être délégués aux directeurs des établissements, dans le cadre de la responsabilisation et du renforcement de l'autonomie :

- titularisation et avancement à l'échelon ;
- régime disciplinaire ;
- changement de fonction ;
- gestion des frais de déplacement et des heures supplémentaires ;
- formation du personnel ;

Il convient de noter que la gestion du changement dans un établissement de formation ,ne peut réussir qu'avec l'implication et l'adhésion de ses ressources humaines. Toute nouvelle organisation apporte un changement qui comporte un risque pour le personnel. Ce risque crée généralement des conflits entre les missions confiées aux personnes et leurs intérêts individuels.

Le management des ressources humaines dans un établissement doit trouver un équilibre entre les aspirations de l'individu et celles de l'institution.

4.6.2.3. Gestion des ressources budgétaires et financières

Les établissements dépensent leur budget dans la limite des crédits accordés. Cependant si en cours d'année une rubrique devient insuffisamment pourvue il ne peut y avoir de transfert d'un poste excédentaire vers un poste déficitaire sans autorisation écrite du Ministère des Finances.

Par ailleurs les établissements disposent de comptes hors budget dans lesquels ils ont plus de latitude à condition que les prévisions soient approuvées par la Direction Générale.

Les retards dans le visa des programmes d'emploi du CHB engendrent un décalage entre les prévisions et réalisations des actions urgentes et nécessaires pour le bon déroulement de la formation , la motivation des intervenants en formation continue , l'acquisition d'équipements didactiques.

Il fortement recommandé de procéder au visa des programmes d'emploi qui respecte la stratégie élaborée par l'établissement et validée par la Direction Régionale.

4.6.2.4. Contractualisation des objectifs et des moyens

Les établissements se trouvent dans un rapport d'efficience. Ce qui appelle à la contractualisation entre l'établissement et la Direction Régionale par rapport aux objectifs à atteindre et les moyens qu'il faut mobiliser pour les réaliser. Cette configuration devra se faire dans le cadre d'une organisation de l'OFPPT qui attribue le rôle de pilotage stratégique et support aux directions centrales. Un bilan annuel sur les réalisations et les difficultés rencontrées par l'établissement doit être rédigé et exploité par les instances de l'OFPPT afin d'apporter les correctifs nécessaires. Il faut souligner ici que l'engagement du comité de gestion sur les objectifs est sollicité.

4.6.2.5. Amélioration de l'employabilité des lauréats

L'employabilité des lauréats doit être au centre des préoccupations des managers des établissements de formation. Pour cela les établissements doivent

être dotés de cercles actifs de recherche d'emploi dont la mission principale et d'aider à l'insertion par :

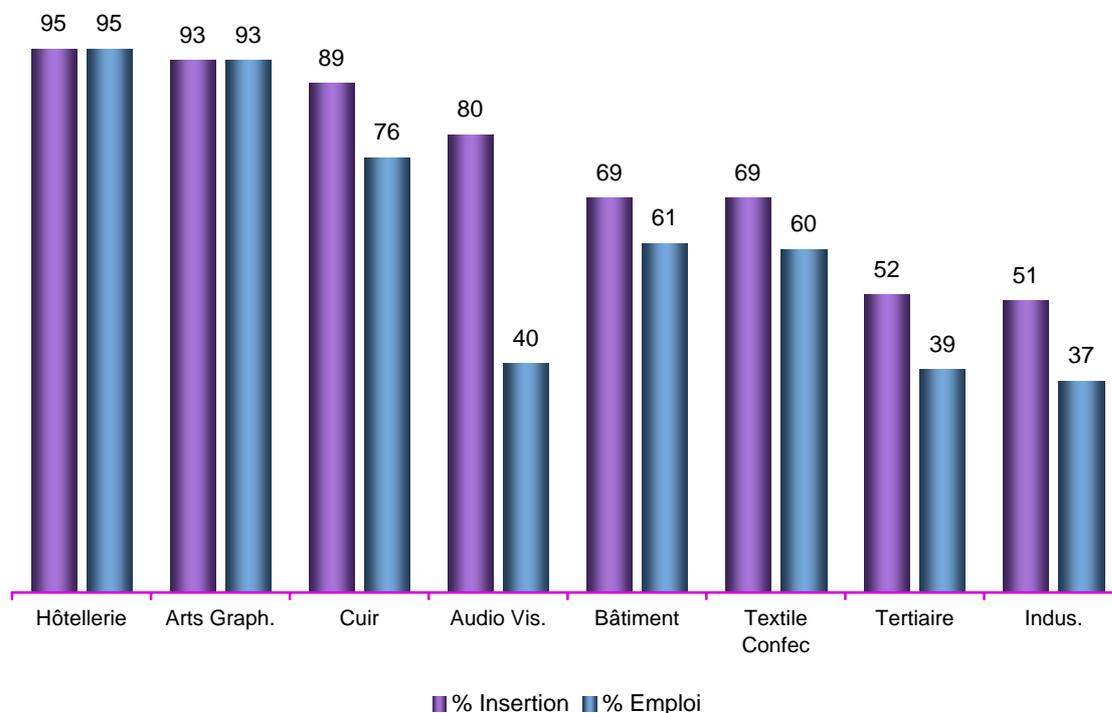
- l'organisation de séances de formation sur les techniques de recherche d'emploi au profit des lauréats ;
- l'organisation d'espace d'information sur les offres d'emploi ;
- la constitution d'un vivier des demandeurs d'emploi de différents profils ;
- le travail en réseau avec les autres cercles pour mesurer l'insertion et échanger les expériences ;
- assister les entreprises à la définition de leurs besoins en recrutement ;
- la constitution d'un observatoire sur l'évolution du marché de l'emploi ;
- rendre compte à l'établissement sur la fluctuation des paramètres de l'emploi et les filières porteuses et déficitaires.

Tous les professionnels interviewés ont mis l'accent sur les éléments :

- Il faut développer l'aspect communication chez les lauréats ;
- Le côté pratique doit être renforcé ;
- La lecture des manuels constitue une difficulté pour eux ;
- Certains profils n'existent pas sur le marché ;
- La plupart d'entre eux doivent être pris en charge par un responsable de l'entreprise , dans d'autres cas ils s'adaptent mieux ;
- Pour certains il faut développer la dextérité manuelle ;
- Les responsables des établissements de formation doivent se rapprocher davantage des entreprises dans le but d'élaborer des contenus de programmes de formation qui intègrent des opérations particulières au lieu de se limiter au basique ;
- Assurer un bon suivi lors des stages en entreprises conditionne impérativement leur réussite dans la vie active ;
- Pour le cas des lauréats issus des établissements sectoriels, une nette satisfaction est relevée chez leur employeurs ;

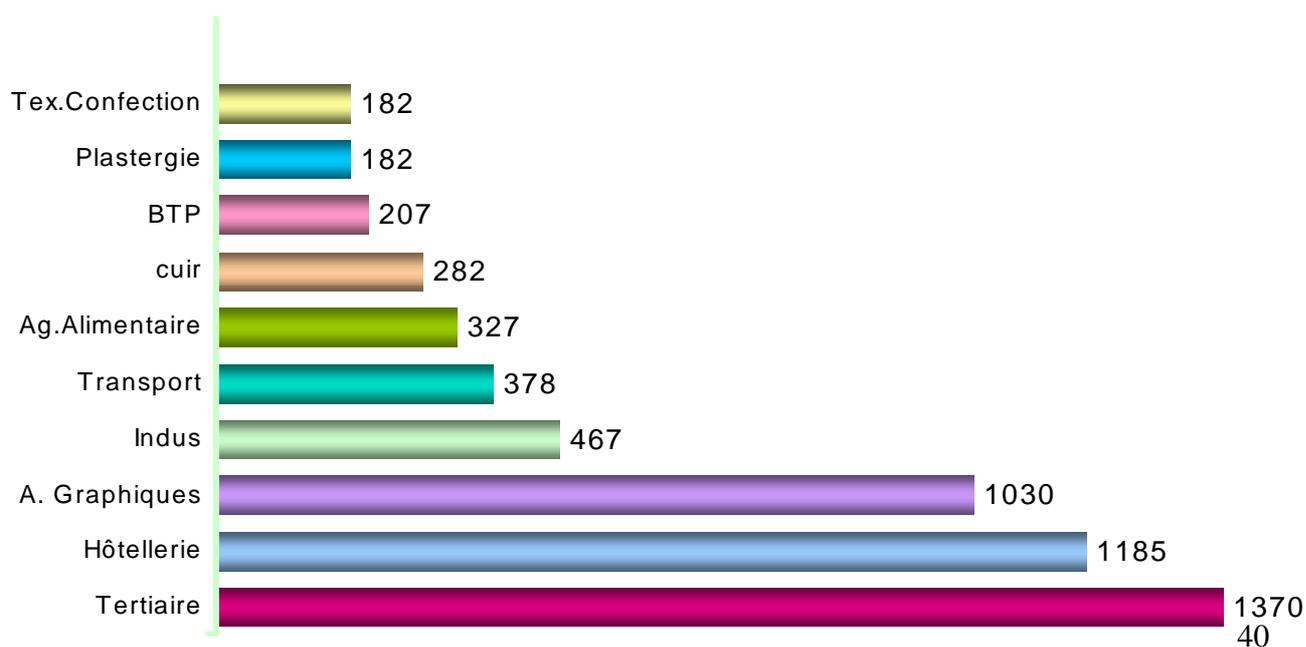
On en déduit une fois de plus que les secteurs les plus demandés comme le montre le graphique suivant sont des secteurs où l'employabilité est meilleure :

Situation de l'insertion par secteur



La demande également suit la même évolution que l'insertion. On relève que les secteurs du cuir du BTP et textile confection sont les moins demandés comme le montre la graphique suivant :

Répartition de la demande en formation par secteur



5. Sélection des candidats pour les établissements de Casablanca

Si on considère le flux important des candidats venant de l'enseignement général, les candidats déscolarisés et les candidats du privé, le remplissage de la carte devrait se faire sans difficulté. Or la doléance de la Direction Générale d'assurer un remplissage dès le mois de juillet n'a pas été respectée et ce pour les raisons suivantes :

- Contrairement aux autres Directions Régionales situées géographiquement sur plusieurs préfectures ou provinces éloignées, Casablanca avec ses huit préfectures est située sur un même site avec un réseau de 48 établissements de formation offrant dans la plupart des cas, sauf pour les établissements sectoriels, les mêmes filières de formation
- Certains établissements ont acquis une certaine notoriété, ce qui fait que l'affluence des candidats est assez grande par rapport à d'autres établissements offrant les mêmes prestations (+500%)
- Dans ces établissements à grande affluence, des candidats avec de bonnes moyennes sont écartés du fait que la barre des scores est hissée vers le haut.
- D'autres établissements sont pénalisés du fait que la population des candidats étant limitée (-300%), on puise généralement dans les listes d'attente.
- Chaque établissement entame sa campagne d'information et procède au recrutement de ses candidats. Partant des résultats de l'étude menée par la Direction Régionale sur un échantillon de 2270 stagiaires de la 1^{ère} année pour connaître les sources d'information, il s'est avéré que 74% ont utilisé l'informel pour accéder aux établissements de formation. Ce qui nous laisse croire qu'il faut recentrer la stratégie de communication des établissements.

A cet effet et en vue de résoudre le problème du remplissage dans les délais impartis et dans un cadre d'optimisation des ressources, il est recommandé, à l'image de l'ANPE en France de mettre en place au niveau de la Direction Régionale de Casablanca un institut de sélection et d'orientation des candidats en vue de pourvoir les établissements en stagiaires. L'avantage de cette structure et la centralisation des demandes en formation, leur traitement et la ventilation des candidats sur les établissements.

Ce travail sera assuré par les conseillers en orientation affectés dans les établissements. En outre cela évitera aux établissements de se charger d'une opération de grande envergure et se focaliser sur les examens d'évaluation de fin d'année puisque leurs dates coïncident avec celle du recrutement de nouveaux candidats.

6. Un rôle de mutualisation pour La Direction Régionale

La Direction Régionale de Casablanca doit jouer un rôle de mutualisation des moyens à travers ses établissements pour faire face aux moyens financiers qui sont limités et pour maintenir les établissements dépourvus de moyens en phase avec les missions qui leur sont dévolus.

Par ailleurs un problème de maintenance des équipements se pose avec acuité eu égard au processus d'optimisation du dispositif adopté par l'OFPPT. En effet les équipements des filières de formation proviennent de plusieurs origines à savoir l'Italie, l'URSS, la France etc. Leur maintenance s'avère difficile en l'absence de contrat de maintenance et en l'absence d'entreprises spécialisées dans l'entretien d'un tel matériel. La constitution d'une équipe formée et réactive est indispensable pour pallier aux pannes fréquentes dues à l'exploitation optimale de ces équipements suite à l'adoption de système de roulement.

CONCLUSION

Pour récapituler et mettre en exergue les différentes propositions données par cette thèse, on peut les résumer de la manière suivante :

-La carte est un processus qui remonte des établissements de formations. Cette carte doit être pensée, négociée et validée par les opérateurs locaux.

Ce processus destiné à prendre en considération l'employabilité des lauréats au premier plan, interpelle les responsables de l'OFPPT à doter les établissements de formation d'actes managériaux en mesure de renforcer leur autonomie d'une part et de les responsabiliser sur leurs engagements d'autres part.

Certes ; les résultats ne seront pas apparents dans l'immédiat, ni positifs pour tous les établissements, mais c'est une culture incontournable qu'il faut développer et qui sera sans doute rentable dans le moyen terme.

Une fois le processus d'autonomie, mis en œuvre, l'attention des établissements portera sur plusieurs aspects, à savoir :

- Développement de partenariat avec les acteurs socioprofessionnels ;
- Impliquer davantage les professionnels dans l'acte de formation ;
- Développer l'expertise des formateurs et l'exporter vers les entreprises ;
- Centrer les efforts sur l'employabilité des lauréats ;
- Mettre en place une stratégie avec des projets fédérateurs ;
- Développer la formation continue pour générer des ressources et surtout pour développer les compétences des formateurs et agir par conséquent sur la formation initiale ;
- S'engager davantage sur le processus d'excellence ;
- Développer une stratégie de communication forte et engagée ;

LEXIQUE

OFPPT Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail

DRGC Direction Régionale du Grand Casablanca

La Carte Projection des effectifs des stagiaires à admettre dans les établissements de formation

Capacité d'accueil nombre de places pédagogiques dans un espace de formation pérationnel c à d disposant d'équipements ; de formateur et de Programme de formation

Formation alternée contrat entre entreprise et l'établissement dans cadre de la loi 36-89 La formation se déroule à 50% à l'entreprise et 50% à l'établissement

Formation par apprentissage régie par la loi 12.0 elle se déroule à 80% en entreprise

Stage en entreprise le cursus de la formation comporte un stage de 6 semaines

Taux de remplissage de la carte rapport des effectifs prévus par la carte sur les effectifs des stagiaires inscrits en formation

Taux de déperdition l'effectif des stagiaires ayant abandonné en octobre sur l'effectif global

Taux de la demande le rapport de l'effectif des candidats pour une place pédagogique

Taux d'insertion effectif des lauréats insérés dans la vie active sur l'effectif total des lauréats

Charte de l'éducation et de la Formation aboutissement des travaux de la COSEF (commission chargé par SA MAJESTE de faire des recommandations pour la réforme du système de l'éducation et de la formation)

BIT bureau international du travail

Centre d'excellence système d'évolution des établissements de formation vers l'excellence (le détail est dans les annexes)

Schéma directeur étude menée par un consultant externe en vue d'évaluer les besoins en compétences, les tendances socio-économiques et proposer les orientations du dispositif

OUTILS DE TRAVAIL ET BIBLIOGRAPHIE

- **Carte de formation professionnelle de la DRGC**
- **Manuel des procédures de l'OFPPPT**
- **Données statistiques de la Base de Données de la DRGC**
- **Schéma directeur de la DRGC**
- **La Démarche Qualité par Edgar HAMALIAN et Jacques Ségot éd. AFNOR**
- **Management des Organisations par Hellrigel-Slocum-Woodman éd. Nouveaux Horizons**
- **Gestion des établissements de formation par S.FERRARI et D.F. LANCASTER éd. Organisation International du Travail**
- **Cours sur le Management des Organisations du Professeur EL BAZ**
- **Entretiens avec les différents acteurs du système de formation professionnelle**
-