

« Appui à la mise en œuvre de la Stratégie Nationale de la Formation Professionnelle 2021 » TAMHEEN

Synthèse des études antérieures et analyses de la situation actuelle du système de la formation professionnelle en milieu de travail au Maroc

Version Finale

Aicha LAGDAS

08 Juillet 2019

TABLE DES MATIERES

LISTE DES TABLEAUX-----	4
LISTE DES FIGURES -----	4
LISTE DES ENCADRES -----	4
ACRONYMES ET ABREVIATIONS -----	5
I. CONTEXTE-----	1
II. INTRODUCTION -----	2
III. FINALITES MAJEURES DE LA FPMT-----	3
IV. MODELES DE LA fpmt OFFERTS AU MAROC-----	4
IV.1. Définition et principales caractéristiques des deux modes de formation alternée et par apprentissage-----	4
IV.2. L'Entreprise d'accueil, conditions à satisfaire -----	6
IV.3. Les Incitations et les mesures d'encouragement-----	7
IV.4. La Gouvernance des deux modes de formation-----	8
IV.5. Le Financement de la FPMT-----	9
V. ETAT DES LIEUX DE LA FPMT AU MAROC-----	10
VI.1. Part de la FPMT dans le système de la formation professionnelle -----	10
VI.2. Modes de FPMT par niveaux de formation-----	11
VI.3. Opérateurs de la FPMT-----	11
VI.4. Secteurs concernés par la FPMT -----	12
VI.5. Importance de la FPMT par région-----	14
VI.6. Mécanismes de gouvernance de la FPMT -----	15
VI.7. Plan d'action de la SNFP-2017-2021 -----	16
VI. PRINCIPALES FORCES ET FAIBLESSES DE LA FPMT -----	18
VI.1. Les principales forces de la FPMT-----	18
Pour les Entreprises -----	18
Pour les stagiaires -----	19
Pour l'Etat -----	19
Au niveau des modèles et des outils de développement de la FMPT-----	20
VI.2. Les principales Faiblesses de la FPMT-----	21
Au niveau du développement des dispositifs de la FPMT-----	21
Au niveau de l'organisation de la FPMT-----	22
Au niveau des ressources pédagogiques et de la qualité de la formation-----	23
Au niveau des incitations des acteurs de la FPMT -----	24
Au niveau du financement-----	25
Au niveau de la gouvernance et du financement -----	25

VII.	SYNTHESE DES RECOMMANDATIONS D'AMELIORATION DE LA FPMT'	27
VII.1.	Vision stratégique -----	27
VII.2.	Développement quantitatif -----	29
VII.3.	Organisation de la FPMT' -----	31
VII.4.	Ingénierie de formation et amélioration de la qualité de la FPMT' -----	32
VII.5.	Incitations aux acteurs de la FPMT' -----	33
VII.6.	Gouvernance de la FPMT' -----	34
VII.7.	Financement de la FPMT' -----	35
VII.8.	Révision des textes juridiques et réglementaires de la FPMT' -----	36
VIII.	ANNEXES -----	37
	Annexe 1 : Liste des références bibliographiques -----	37
	Annexe 2 : Cadre légal instituant les deux modes de FPMT' -----	39
	Annexe 3 : Synthèse des recommandations émanant de l'analyse documentaire visant la promotion de la FPMT' -----	41

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Définition et principales caractéristiques des deux modes de la FPMT -----	5
Tableau 2 : Organes de Gouvernance de la FPMT -----	8
Tableau 3 : Missions des Conseils de perfectionnement -----	9
Tableau 4 : Part des niveaux par mode de formation-2017/2018-----	11
Tableau 5 : Modes de formation adoptés par opérateur -----	12
Tableau 6 : Avantages et inconvénients des stratégies d'élargissement de la FPA à l'échelle nationale privilégiant l'aspect qualitatif ou bien quantitatif-----	29

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Effectifs en formation par apprentissage -2017/2018-----	13
Figure 2 : Effectifs en formation alternée -2017/2018-----	13
Figure 3: Structure des inscrits en formation professionnelle par mode-----	14
Figure 4 : Effectifs des inscrits en FPMT et la part de chaque mode -----	15
Figure 5 : Part des inscrits dans la FPMT par région -----	15

LISTE DES ENCADRES

Encadré 1: Extrait du Rapport du CSEFPRS, mars 2019 -----	18
Encadré 2 : Extrait de l'étude du BIT/CGEM sur l'analyse des incitations et des appuis alloués aux PME à la mise en place de programmes d'apprentissage et/ou d'alternance, Avril 2018 -----	21
Encadré 3 : Extrait du Rapport du Conseil Supérieur de l'Enseignement, Formation initiale, clés pour la refondation, Mars 2019 -----	26
Encadré 4 : Conseil Supérieur de l'Enseignement, Formation initiale, clés pour la refondation, Mars 2019 -----	27
Encadré 5 : Extrait de la SNFP 2021 -----	34

ACRONYMES ET ABREVIATIONS

ACDI	Agence Canadienne de Développement International
AFD	Agence Française de Développement
ANAPEC	Agence Nationale de Promotion de l'Emploi et des Compétences
APC	Approche par Compétences
AREF	Académie Régionale d'Education et de Formation
BIT	Bureau International du Travail
BTP	Bâtiment des Travaux Publics
CAP	Certificat d'Apprentissage
CEP	Certificat d'Etudes Primaires
CFA	Centre de Formation par Apprentissage
CFA-IE	Centre de Formation Intra-entreprises
CGEM	Confédération Générale des Entreprises du Maroc
CNFP	Commission Nationale de Formation Professionnelle
CNSS	Caisse Nationale de la Sécurité Sociale
CPFP	Comités Provinciaux de la Formation professionnelle
CRFP	Comités Régionaux de la Formation professionnelle
	Conseil Supérieur de l'Enseignement, de la Formation professionnelle et de la Recherche
CSEFPRS	Scientifique
CTS	Comité Technique de Suivi
DFP	Département de la Formation professionnelle
DRH	Directeur des Ressources Humaines
ETF	European Training Foundation
FPA	Formation professionnelle Alternée
FPMT	Formation Professionnelle en Milieu de Travail
GIZ	Coopération Maroco-Allemande
GRH	Gestion des Ressources Humaines
IAD	Institut Allemand de Développement
IMMEE	Industries Mécanique, Métallurgique, Electrique et Electronique
INDH	Initiative Nationale de Développement Humain
IR	Impôt sur le Revenu
MCA	Millenium Challenge Account
MCC	Millenium Challenge Corporation
MEAS	Ministère de l'Emploi et des Affaires Sociales
MFR	Maison Familiale Rurale
NTIC	Nouvelles Technologies de l'Information et de Communication
OFPPT	Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion de Travail
ONG	Organisation Non Gouvernementale
PME	Petite et Moyenne Entreprise
PSH	Personnes en Situation de Handicap
Q	Qualification
REC	Référentiel Emploi Compétence
REM	Référentiel Emploi Métier
RSE	Responsabilité Sociale de l'Entreprise
S	Spécialisation

SEFP	Sectrétariat d'Etat chargé de la Formation Professionnelle
SEGMA	Service d'Etat Géré de Manière Autonome
SMIG	Salaire Minimum Industriel Garanti
SNFP	Stratégie Nationale de la Formation Professionnelle
TFP	Taxe de la Formation Professionnelle
TIC	Technologies de l'information
TPME	Très Petite et Moyenne Entreprise
TS	Technicien Spécialisé
UE	Union Européenne

I. CONTEXTE

GIZ, en partenariat avec le Secrétariat d'Etat auprès du Ministre de l'Education Nationale, de la Formation Professionnelle, de l'Enseignement Supérieur et de la recherche Scientifique, Chargé de la Formation Professionnelle (SE/FP), partenaire politique et avec d'autres partenaires publics et privés, est chargée de mettre en œuvre, sur la période de septembre 2018 à février 2021, le projet « Programme d'Appui à la mise en œuvre de la Stratégie Nationale de la Formation Professionnelle 2021 » avec l'objectif : Des offres de formation professionnelle en milieu du travail adaptées aux besoins du marché du travail sont développées.

Le projet TAMHEEN entreprendra ses activités à travers quatre domaines d'intervention :

- **Composante 1 :** Renforcement de la coopération publique-privée
- **Composante 2 :** Amélioration de la qualité de la formation professionnelle en milieu du travail (FPMT)
- **Composante 3 :** Développement des capacités du secteur privé pour la planification et la mise en œuvre de la FPMT
- **Composante 4 :** Mise en œuvre d'approches développées de la FPMT dans deux secteurs sélectionnés

La présente mission se déroule dans le cadre de la composante 1. Cette dernière a pour objectif la mise en place de mécanismes de dialogue public-privé qui devra conduire à une gestion stratégique de la formation professionnelle en milieu du travail (FPMT) y compris l'élaboration et la mise en œuvre d'une sous stratégie de la FPMT.

Le Projet part du fait que le tissu économique est caractérisé par la prédominance des TPME (95% des entreprises) et que celles-ci n'ont pas les capacités nécessaires pour organiser la formation en entreprise et n'ont pas accès aux conseils requis en la matière à l'instar des secteurs textile et automobile.

Par ailleurs, dans le cadre de la mise à niveau de l'offre de la formation professionnelle au Maroc, SA MAJESTÉ le Roi avait incité parmi ses orientations sur l'élargissement des modes de formations basés sur l'alternance.

Le Projet se propose donc de renforcer les capacités de formation de ces entreprises afin d'élargir l'offre de formation professionnelle basée sur le milieu de travail, améliorer la qualité de la formation et promouvoir l'employabilité des jeunes.

II. INTRODUCTION

La présente mission a pour objectif de dégager des recommandations d'amélioration des dispositifs de formation en milieu de travail à partir d'un travail de synthèse des études antérieures sur le sujet et d'une analyse de la situation actuelle du système de la formation professionnelle en milieu de travail (formation alternée et par apprentissage). Plus spécifiquement, la mission a deux objectifs :

- Analyser des études antérieures en vue de dégager les principaux enseignements de l'expérience du Maroc en matière de formation en milieu de travail et les recommandations d'amélioration de la FPMT.
- Faire un état des lieux de la FPMT et dégager ses facteurs de succès / échec sur les plans juridique, organisationnel, financier et incitatif ainsi que de la qualité de la formation, puis présenter des recommandations pour l'amélioration du dispositif global de la FPMT.

Il s'agit donc d'une étude purement qualitative qui consiste à partir de l'existant, à structurer les résultats et les principales recommandations et les présenter sous une forme synthétique qui pourrait aider le Projet mais aussi les principaux acteurs à orienter leurs décisions et les prendre en considération dans les réformes en cours ou à mettre en place.

Pour cela, une vingtaine de ressources bibliographiques et situations statistiques et d'états d'avancement de la FMPT ont été analysées (Voir liste en annexe). Il s'agit en particulier de :

- Les rapports qui portent sur la politique de l'Etat et ses stratégies en matière de FPMT en particulier Stratégie nationale de la formation professionnelle 2021 et sa feuille de route, la Stratégie nationale pour l'emploi à l'horizon 2025, les actes des assises nationales de la formation professionnelle de 2006, la Charte nationale d'éducation et de formation de 2000 ;
- Les études élaborées sur la FPMT, en particulier celle réalisée en 2018 par le BIT en partenariat avec la CGEM sur les incitations des entreprises pour le développement de la FPMT, les études réalisées par le Projet de la promotion de la formation en milieu professionnel de la GIZ (2003-2010), les études réalisées par ETF (2009, 2018, ...) et l'étude sur l'implication des entreprises dans la formation professionnelle au Maroc, réalisée par IAD en 2001 et qui reste toujours d'actualité ;
- L'évaluation du projet de coopération technique sur la promotion de la formation en milieu professionnel de GIZ ;
- Les rapports du Conseil Supérieur de l'Enseignement de mars 2019 et de la Cour des comptes sur le DFP, de 2015.

Outre l'analyse bibliographique, des rencontres ont été effectuées avec les principaux acteurs pour avoir leurs perceptions de la FPMT et leurs propositions de recommandations pour en améliorer le fonctionnement.

Enfin, les résultats de l'étude ont été présentés lors d'un atelier de restitution, organisé le 02 Juillet 2019 à Casablanca réunissant les principaux acteurs concernés et dont les output ont été intégrés pour enrichir et compléter les recommandations de l'étude.

Après l'introduction, le rapport rappelle dans le 3^{ème} chapitre, les finalités majeures de la FPMT telles qu'elles sont formulées et argumentées dans les documents de stratégies et les préambules des textes juridiques instituant les modes de formation en question. Le 4^{ème} Chapitre donne une lecture descriptive croisée des deux modes de formation alternée et par apprentissage mettant en relief les points de rapprochements et de différences fondamentales entre eux. La 5^{ème} partie apporte un éclairage statistique sur l'état des lieux des deux modes de formation ainsi que le développement de ces deux modes par niveau de qualification, par secteur et par région. La 6^{ème} partie récapitule les forces et les faiblesses des deux modes de formation telles qu'elles se dégagent de la bibliographie ainsi que des déclarations des acteurs rencontrés. La dernière partie présente un récapitulatif des recommandations structurées par thématique. Le détail des recommandations émanant des ressources documentaires est présenté littéralement en annexe en précisant la source bibliographique de chaque.

III. FINALITES MAJEURES DE LA FPMT

L'analyse bibliographique a fait ressortir cinq finalités majeures et orientations fondamentales assignées aux modes de FPMT. L'accent est mis sur l'une ou l'autre des finalités selon le contexte politique, social et économique du pays.

1. Assurer une meilleure adéquation formation emploi

La FPMT se présente dans la littérature de la formation professionnelle comme un moyen de rapprocher l'offre de formation des besoins des entreprises et de leurs exigences particulières. La charte nationale d'éducation et de formation dans son levier 3 : Adéquation du système d'éducation et de formation à son environnement économique appelle à la promotion de la coopération à grande échelle entre les institutions éducatives et formatives et les entreprises, les coopératives et les artisans dans le cadre de contrats d'apprentissage et de formation alternée [1].

2. Améliorer la qualité de la formation

Les modes de formation basés sur l'alternance se présentent comme un modèle qui garantirait une certaine qualité de l'offre de formation du fait que les lauréats sortent avec une première expérience professionnelle qui leur permet de s'intégrer plus facilement dans le contexte réel de l'entreprise.

Le préambule du Troisième axe stratégique de la SNFP 21 de Mars 2016 : L'entreprise au cœur du dispositif de formation parle de la réponse au souci des entreprises qui requièrent des compétences immédiatement opérationnelles pour améliorer leur productivité et leur compétitivité [3].

3. Ouvrir une voie de qualification et d'insertion professionnelle des déscolarisés

Vu le phénomène de déperditions scolaires qui expulse chaque année des centaines de milliers de jeunes sans qualification, l'Etat a mis en place le dispositif de formation par apprentissage comme alternative pour qualifier la catégorie des jeunes qui n'ont pas les conditions d'âge et de niveau scolaire pour intégrer le système de la formation professionnelle formelle [5].

4. Promouvoir la compétitivité des entreprises

Le développement de la formation professionnelle de manière générale et en milieu de travail en particulier est souvent intégré dans des stratégies de mise à niveau économique et d'amélioration de la compétitivité des entreprises. Le faible niveau de qualification de la population active est considéré en effet comme un des obstacles majeurs à la compétitivité des entreprises marocaines sur le marché international.

Le Programme de Mise à Niveau, conçu pour préparer les entreprises marocaines à la zone de libre-échange avec l'UE, prévoyait quatre projets sur 24 en lien avec la formation professionnelle. L'un des projets portait sur le développement et l'élargissement de la formation professionnelle alternée (système dual) [9]. Les programmes MEDAI (2001-2003) et MEDA II (2004-2007) visant le renforcement de la formation professionnelle ont appuyé largement le développement de la FPMT.

5. Optimiser le dispositif de formation professionnelle et réduire les coûts de formation

Vue la forte demande sociale et l'insuffisance de l'offre de formation professionnelle actuelle, l'Etat trouve dans les modes de FPMT un moyen d'optimisation du dispositif et de réduction des coûts du fait qu'une partie seulement de la formation est dispensée dans l'établissement de formation public [6].

IV. MODELES DE LA FPMT OFFERTS AU MAROC

Le Maroc offre deux modes de formation en milieu professionnel, la formation alternée, mise en place en 1996 et régie par la Loi 36/96 et la formation par apprentissage, instaurée en 2000 et réglementée par la Loi 12/00 et ses textes d'application. Outre ces deux modes de FPMT formels, l'apprentissage sur le tas non formel reste encore dominant et joue un grand rôle dans la qualification de la main d'œuvre en particulier dans le secteur informel. Le dernier recensement de la population de 2014 comptait 1 millions d'apprentis au Maroc.

IV.1. DEFINITION ET PRINCIPALES CARACTERISTIQUES DES DEUX MODES DE FORMATION ALTERNEE ET PAR APPRENTISSAGE

La formation alternée se définit d'après la Loi 36/96 comme un mode de formation qui a pour objectif de faire acquérir aux jeunes une qualification professionnelle dans l'une des branches des établissements de formation professionnelle en dispensant les connaissances générales, professionnelles et technologiques au sein des EFP pour une durée de 30% au minimum de la durée globale de formation et le savoir-faire par l'exercice d'une activité professionnelle au sein d'une entreprise pour une durée de 50% au moins de la durée globale de formation. Elle est sanctionnée par les mêmes diplômes que ceux de la formation initiale, tels que définis par le Décret de Janvier 1987 portant statut général des établissements de formation professionnelle [5].

La formation par apprentissage basée également sur le principe de l'alternance, accorde une plus grande part de la durée de formation à la formation pratique et ouvre la voie de la

formation aux déscolarisés qui n'ont pas les conditions pour s'inscrire dans le système de la formation résidentielle qui exige le niveau de la fin des études primaires pour le niveau le plus bas. La Loi 12-00 définit l'apprentissage comme un mode de formation basé sur une formation pratique en entreprise à raison de 80% au moins de sa durée globale, complétée pour 10% au moins de cette durée, par une formation générale et technologique.

Contrairement à la formation alternée organisée exclusivement par les établissements de formation professionnelle relevant de l'Etat ou agréés par lui, la formation par apprentissage, peut être organisée en plus dans le cadre de conventions avec les chambres, les organisations professionnelles, les entreprises ou des associations créées conformément à la législation en vigueur [5]. L'objectif escompté étant l'acquisition par les apprentis d'un savoir-faire à travers l'exercice d'une activité professionnelle permettant d'avoir une qualification favorisant leur insertion dans la vie active.

On peut comprendre à partir des définitions de ces deux modes de formation que dans le cas de la formation alternée, le point d'ancrage de la formation est l'établissement de la formation tandis que l'entreprise sert à compléter cette formation par un apport sur la pratique et le savoir-faire. En Formation par apprentissage, le point d'ancrage a été placé du côté de l'entreprise qui doit inculquer l'essentiel des compétences exigées pour l'exercice du métier visé alors que c'est l'établissement de formation qui complète cette formation par les apports techniques et technologiques nécessaires.

En pratique, en formation alternée, les stagiaires doivent s'inscrire d'abord dans l'établissement de formation et chercher après quelques mois, par eux même ou avec l'aide de l'établissement, une entreprise de stage. En formation par apprentissage, l'inscription auprès d'un centre de formation ne peut avoir lieu qu'après conclusion d'un contrat d'apprentissage entre le jeune et le chef d'entreprise. L'inscription effective dans la formation ne se fait qu'après vérification et validation par le centre du contrat d'apprentissage signé préalablement entre le chef de l'entreprise et le jeune.

Le tableau ci-après résume le cadre, le champ et les caractéristiques des deux modes de formation réglementés au Maroc.

Tableau 1 : Définition et principales caractéristiques des deux modes de la FPMT

	Formation alternée	Formation par apprentissage
Cadre juridique	Loi 36/96 & textes d'application	Loi 12/2000 et textes d'application
Définition	Vise l'acquisition de savoir-faire par l'exercice d'une activité professionnelle au sein d'une entreprise, quels que soient sa taille et le type de ses activités, et ce, en vue d'acquérir une qualification professionnelle dans l'une des branches des établissements de formation professionnelle.	Vise l'acquisition d'un savoir-faire par l'exercice d'une activité professionnelle permettant aux apprentis d'avoir une qualification favorisant leur insertion dans la vie active
Alternance	30 à 50% en EFP et 50 à 70% en entreprise	10 à 20% en CFA et 80 à 90% en entreprise

	Formation alternée	Formation par apprentissage
Diplômes	Même que ceux de la formation initiale, tel que défini par le Décret de 1987 (S, Q, T et TS) Les diplômes sont délivrés par les départements formateurs, ou les EFP agréés par l'Etat	L'un des diplômes de la formation initiale fixés par arrêté ministériel ou CAP reconnaissant les qualifications acquises (pour les jeunes qui ont moins du CEP). Les diplômes sont délivrés par les départements formateurs, les CFA agréés par l'Etat et les organismes publics assurant une formation qualifiante.
Durée	2 à 3 ans (fixée dans la Loi)	Définie par arrêté ministériel. Varie de 6 mois à 2 ans.
Conditions d'accès	Minimum 15 ans et être inscrit dans l'un des EFP	Minimum 15 ans et satisfaire les conditions d'accès définies par métier et qualification par arrêté ministériel.
Contrat	Contrat de formation entre stagiaire et le chef d'entreprise	Contrat de formation entre l'apprenti ou son tuteur et le chef d'entreprise Vérifié et approuvé par le CFA

La relation de formation par apprentissage est régie par un contrat de formation conclu entre le chef d'entreprise et l'apprenti ou son tuteur légal et validé par le CFA. Le contrat précise, l'identité de l'apprenti, du chef de l'entreprise et du ou des maîtres d'apprentissage, le métier préparé, la durée de l'apprentissage, les engagements des deux parties, le montant de l'allocation à accorder par le chef de l'entreprise à l'apprenti, et la durée sur laquelle s'engage le jeune à travailler pour le chef d'entreprise après l'achèvement de la formation.

IV.2. L'ENTREPRISE D'ACCUEIL, CONDITIONS A SATISFAIRE

Les textes réglementant les modes de FPMT prévoient trois conditions communes à satisfaire par les entreprises pour accueillir des jeunes :

- N'avoir pas fait l'objet d'un jugement pour crime ou délit à caractère moral ou portant atteinte aux mineurs ;
- Être âgé de 20 ans au moins s'il accueille des stagiaires mineurs et marié s'il accueille des filles stagiaires mineures ;
- Déléguer un tuteur chargé de l'encadrement du stagiaire. Le tuteur doit satisfaire aux conditions relatives aux qualifications techniques et professionnelles fixées par l'autorité gouvernementale chargée de la formation professionnelle, sur proposition des organismes compétents.

En plus le mode de formation alternée exige les conditions suivantes :

- L'entreprise doit disposer d'un ou plusieurs locaux où s'effectuent des activités de production ou de service mettant en œuvre des compétences et des savoir-faire nécessaires à l'exercice du métier ou de la profession auxquels le stagiaire est préparé, et dotés des équipements et des outillages opérationnels requis pour la réalisation de ces activités.
- L'entreprise doit également disposer ou pouvoir faire appel à un encadrement qualifié dans les différents aspects concernant l'organisation, les procédures et méthodes de

réalisation de l'activité exercée ou des services rendus par celle-ci et susceptible de contribuer à la formation des stagiaires en formation alternée.

- Le nombre de stagiaires à accueillir ne peut dépasser un stagiaire sur 10 employés permanents, sauf autorisation de l'administration.

Contrairement à la formation alternée où le taux d'encadrement est fixé par voie réglementaire de manière uniforme, dans le cas de l'apprentissage, le taux d'encadrement n'est pas figé dans la réglementation. Des normes sont par contre précisées dans les conventions de partenariat, variables selon le secteur (2 par maître d'apprentissage dans le cas de l'artisanat par exemple) tout en laissant la possibilité aux comités de suivi d'autoriser plus ou moins selon le contexte réel de l'entreprise au niveau local.

Les Conditions à satisfaire par les tuteurs et les maîtres d'apprentissage pour encadrer les jeunes sont les mêmes pour les deux modes de FPMT :

- Être employé de l'entreprise ;
- Posséder les aptitudes et les qualifications requises pour exercer le métier ou la profession objet de la formation du stagiaire et pour assurer son suivi et son encadrement pendant les périodes de son apprentissage en entreprise ;
- Justifier d'une expérience minimale de 2 années dans l'exercice dudit métier ;
- Avoir la capacité pédagogique de transmettre son expérience professionnelle au stagiaire ;
- Avoir une bonne moralité.

IV.3. LES INCITATIONS ET LES MESURES D'ENCOURAGEMENT

Les deux modes de FPMT accordent des incitations financières aux entreprises qui accueillent des stagiaires. Il s'agit du non assujettissement des stagiaires au régime de la CNSS, de l'exonération des entreprises de l'IR et de la TFP au titre de l'allocation accordée aux stagiaires/apprentis et de la prise en charge par l'Etat de l'assurance au profit des stagiaires/apprentis contre les accidents du travail et les maladies professionnelles.

En mode de formation par apprentissage, l'Etat accorde en outre une contribution aux frais de formation de chaque apprenti au profit des entreprises de l'Artisanat. Le montant est fixé par décision conjointe du DFP et des Finances. Il est actuellement de 250 dh par apprenti par mois.

D'autres incitations non financières sont accordées aux entreprises qui organisent l'apprentissage comme la prise en charge de la formation pédagogique des maîtres d'apprentissage, le suivi de la formation en entreprise et l'appui à la création de Centres de Formation par Apprentissage-Intra Entreprises (CFA-IE) pour les entreprises qui le souhaitent.

Pour les jeunes, les deux modes de FPMT prévoient une allocation à accorder par l'entreprise au stagiaire dont le montant est négocié entre le chef de l'entreprise et le stagiaire ou son tuteur et est précisé dans le contrat. Celui-ci peut être inférieur au SMIG.

IV.4. LA GOUVERNANCE DES DEUX MODES DE FORMATION

Les organes chargés de la gouvernance de la formation alternée sont les mêmes que ceux de la formation résidentielle à savoir la CNFP au niveau national, les CPFP au niveau provincial et les conseils de perfectionnement au niveau local. Pour la formation par apprentissage, le législateur s'est basé sur les mêmes organes de gouvernance, mais a institué des sous-commissions dédiées que ce soit au niveau national que provincial, comme précisé dans le tableau ci-après.

Tableau 2 : Organes de Gouvernance de la FPMT

	Formation alternée	Formation par apprentissage
Au niveau national	La Commission Nationale de la Formation Professionnelle (CNFP)	Deux sous-commissions nationales émanant de la CNFP : – Une sous-commission nationale permanente d'apprentissage pour les secteurs de l'artisanat, de l'industrie, du commerce et des services ; – Une sous-commission nationale permanente d'apprentissage pour les secteurs de l'agriculture et des pêches maritimes.
Au niveau provincial	Les Commissions Provinciales de la Formation professionnelle (CPFP)	Les Sous-commissions provinciales permanentes d'apprentissage émanant des CPFP
Au niveau local	Les Conseils de perfectionnement	Les conseils de perfectionnement créés auprès des établissements de formation professionnelle, les conseils en tenant lieu ou les comités de suivi

Il convient de rappeler que la CNFP et les CPFP ont été créées par le Décret n° 2.87.275 du 19 septembre 1989 pour favoriser et structurer la concertation dans le domaine de la formation professionnelle entre les opérateurs de formation, les employeurs et les salariés. La CNFP est présidée par le Ministre en charge de la Formation professionnelle et les CPFP par les Walis ou Gouverneurs des provinces ou Préfectures.

Les présidents des sous-commissions nationales permanentes d'apprentissage sont désignés par le président de la CNFP parmi les représentants des fédérations des chambres, des organisations et des associations professionnelles. Le président de la sous-commission provinciale permanente d'apprentissage, est nommé par le président de la CPFP parmi les représentants des chambres, des organisations et des associations professionnelles.

Les organes de gouvernance au niveau national ont dans les deux cas un rôle d'examen et avis sur les recommandations et les propositions émanant des commissions provinciales, de proposer les mesures nécessaires à la promotion des deux modes de formation et de planifier, assurer le suivi et évaluer les modes de formation alternée et par apprentissage.

Les mêmes missions de coordination, de suivi, d'évaluation et de propositions de recommandations d'amélioration sont prévues à l'échelle provinciale.

Tableau 3 : Missions des Conseils de perfectionnement

Mission	Formation alternée	Formation par apprentissage
– Sensibiliser et inciter les entreprises à adhérer à la FPMT	X	X
– Organiser, assurer le suivi et évaluer les activités de la formation en entreprise et dans le centre et proposer les recommandations nécessaires à sa promotion	X	X
– Définir la liste des entreprises habilitées à accueillir les stagiaires/apprentis	X	X
– Participer à la définition des besoins de formation		X
– Informer et sensibiliser les jeunes sur le mode de formation et sur les métiers et qualifications dispensées		X
– Appuyer et informer les entreprises et les jeunes et participer à l'insertion des apprentis dans la vie active		X
– S'assurer des conditions de travail, de sécurité professionnelle, des équipements de l'entreprise et des techniques employées, ainsi que des garanties morales et professionnelles des responsables de l'entreprise	X	X
– Organiser des visites d'information et de contrôle dans le cadre du suivi de l'apprentissage au sein des entreprises d'accueil		X
– Intervenir pour régler à l'amiable les litiges entre le chef d'entreprise et le jeunes		X
– Intervenir pour régler les différends entre les entreprises d'accueil et les CFA		X
– Donner leur avis en matière de résiliation du contrat	X	X
– Proposer à l'autorité gouvernementale chargée de la formation professionnelle d'interdire, définitivement ou provisoirement, au chef d'entreprise, qui ne s'est pas conformé aux obligations du contrat		X
– Présenter à la commission provinciale de la formation professionnelle, à chacune de ses sessions, un rapport sur les activités de la FPMT	X	X

IV.5. LE FINANCEMENT DE LA FPMT

Le Financement de la formation alternée se fait par les mêmes canaux que ceux de la formation résidentielle. Pour l'OFPPT, la formation alternée est financée à travers les mêmes ressources à savoir la taxe de la formation professionnelle et les ressources internes de l'OFPPT. Pour les opérateurs publics de la formation, le budget de la formation résidentielle et alternée est accordé directement par le Ministère des Finances annuellement sur la base du programme annuel de la Loi des Finances de chaque opérateur. Ils sont gérés selon les mêmes normes de la comptabilité publique.

Pour la formation par apprentissage, les Centres de Formation par Apprentissage (CFA) peuvent recevoir des subventions de fonctionnement et d'équipement de la part de l'Etat en vertu de l'article 20 de la Loi 12-00. Les CFA sont définis d'après l'article 3 de la Loi 12-00 comme suit :

- Tout établissement de formation professionnelle relevant de l'Etat ou agréé par lui, à cet effet ;
- Tout organisme public assurant une formation qualifiante ;
- Dans le cadre d'une convention conclue avec l'Administration :
 - o Toute chambre ou organisation professionnelle ;
 - o Toute entreprise publique ou privée ;
 - o Toute association créée conformément à la législation en vigueur.

Des subventions sont accordées par le Département de la Formation professionnelle à partir du Fonds pour la Promotion de l'Emploi des Jeunes, créé par la Loi 13-94 pour financer les actions qui favorisent l'insertion des jeunes dans la vie active.

Un manuel des procédures définissant les conditions et procédures d'octroi de ces subventions ainsi que les modalités d'instruction des demandes, d'établissement des conventions, de versement des subventions, de suivi, d'évaluation et de contrôle des programmes d'apprentissage a été instauré en septembre 2011. Le montant des subventions varie de 3000dh à 4500 dh/apprenti/an selon les opérateurs et les secteurs de formation.

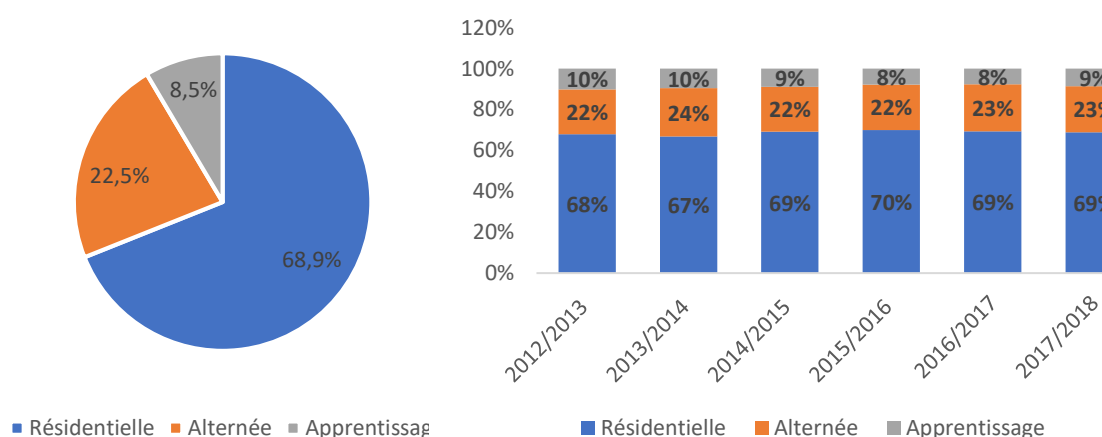
V. ETAT DES LIEUX DE LA FPMT AU MAROC

VI.1. PART DE LA FPMT DANS LE SYSTEME DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE

Le système de la formation professionnelle compte 433.000 stagiaires au titre de 2017/2018. La formation résidentielle reste largement dominante avec 68,9%. La FPMT représente 31,1% du total des effectifs inscrits, 22,5% en formation alternée et 8,5% en formation par apprentissage.

En termes de dynamique d'évolution, alors que le système dans sa globalité a connu un taux d'accroissement annuel moyen de 7,5% par an sur les cinq dernières années, le mode de formation alternée a enregistré une croissance plus rapide avec 8,2% par an, tandis que la formation par apprentissage n'a cru qu'à un rythme beaucoup plus faible (3,9%/an).

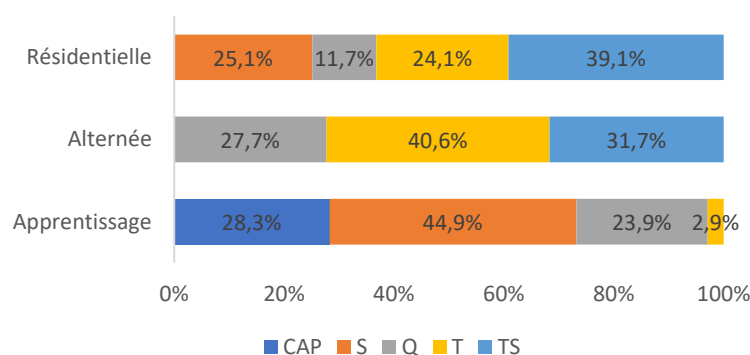
La part de la formation alternée est passée de 22% en 2012/2013 à 23% en 2017/2018 avec un pic de 24% en 2013/2014. La part de la formation par apprentissage a par contre baissé de 10% en 2012/2013 à 8% à partir de 2015/2016 pour reprendre légèrement en 2017/2018 (9%).



VI.2. MODES DE FPMT PAR NIVEAUX DE FORMATION

Même si les réglementations de la formation alternée et par apprentissage n'excluent aucun des niveaux de formation professionnelle, il y a une polarisation de la formation alternée sur les niveaux qualification et plus (Q, T et TS) et l'apprentissage sur les niveaux bas (CAP, S et Q). Ceci s'expliquerait par le rythme d'alternance de l'apprentissage qui, avec 20% au maximum de formation théorique, ne s'adapte pas aux niveaux élevés qui exigent des volumes horaires plus conséquents de matières théoriques.

Tableau 4 : Part des niveaux par mode de formation-2017/2018-



VI.3. OPÉRATEURS DE LA FPMT

Les opérateurs peuvent être classés en quatre catégories selon les modes de formation organisés :

- Des opérateurs qui organisent la formation résidentielle et un autre mode de FPMT (OFPPT, Tourisme, Artisanat, Pêche maritime, Chambres professionnelles, établissements à gestion déléguée) ;
- Des opérateurs qui organisent la formation résidentielle seulement (Etablissements privés, Urbanisme, Energie et Mines, Equipement, Intérieur et Jeunesse et Sport) ;

- Des opérateurs qui organisent la formation par apprentissage seulement (Entraide Nationale, AREF, Associations, CFA-IE et CFA Privés) ;
- Le Département de l'Agriculture est le seul opérateur qui organise uniquement des modes de FPMT.

La formation alternée qui avait été initiée dans quatre opérateurs de formation à l'origine (OFPPT, Agriculture, Tourisme et Pêche maritime) continue d'être adoptée uniquement par l'OFPPT et l'Agriculture. Les départements du Tourisme et de la Pêche se sont recentrés sur la formation par apprentissage.

Les opérateurs exclusifs de l'apprentissage sont, à part l'Entraide Nationale, tous de nouveaux opérateurs dont l'émergence a été permise grâce à la Loi 12-00 qui a ouvert la voie aux chambres, et aux organisations professionnelles, aux entreprises publiques ou privées, et aux associations créées conformément à la législation en vigueur pour organiser la formation par apprentissage dans le cadre de conventions avec l'Etat.

Tableau 5 : Modes de formation adoptés par opérateur

Département	Résidentielle	Apprentissage	Alternée	Total
OFPPT	210,448		92,135	302,583
Tourisme	3,322	953		4,275
Artisanat	2,717	7,759		10,476
Pêches Maritimes	677	1,155		1,832
Chambres Professionnelles	37	205		242
Etablissements à Gestion Déléguée	365		437	802
Entraide Nationale		5,510		5,510
AREF		1,237		1,237
Associations		5,116		5,116
CFA - IE		11,443		11,443
CFA Privés		57		57
Etablissements Privés	76,364			76,364
Urbanisme	89			89
Energie et mines	237			237
Equipeement	463			463
Intérieur	48			48
Jeunesse et Sport	3,787			3,787
Agriculture		3,443	5,003	8,446

VI.4. SECTEURS CONCERNES PAR LA FPMT

Par secteur, les modes de FPMT ne touchent pas de la même manière tous les secteurs de formation. La formation alternée est relativement plus développée dans les secteurs des IMMEE, de l'Administration, Gestion et Commerce, de l'hôtellerie-restauration, du BTP et de l'Agriculture. L'apprentissage s'est quant à lui davantage développé dans les secteurs de l'artisanat, de l'automobile, de l'agriculture, de l'hôtellerie-restauration et du Textile Habillement.

Figure 1 : Effectifs en formation par apprentissage -2017/2018-

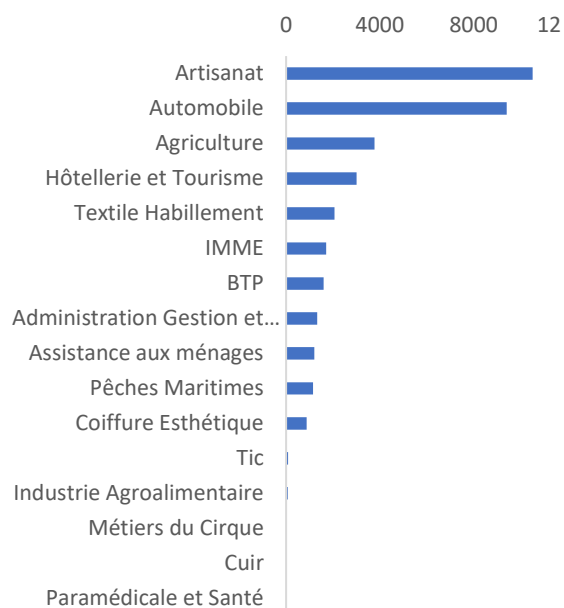
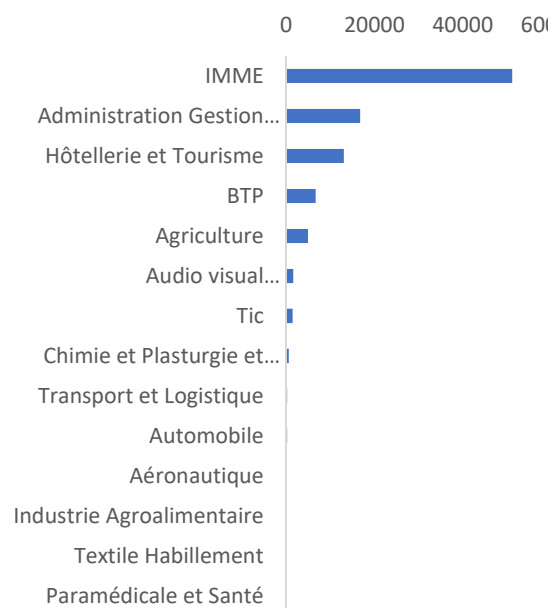
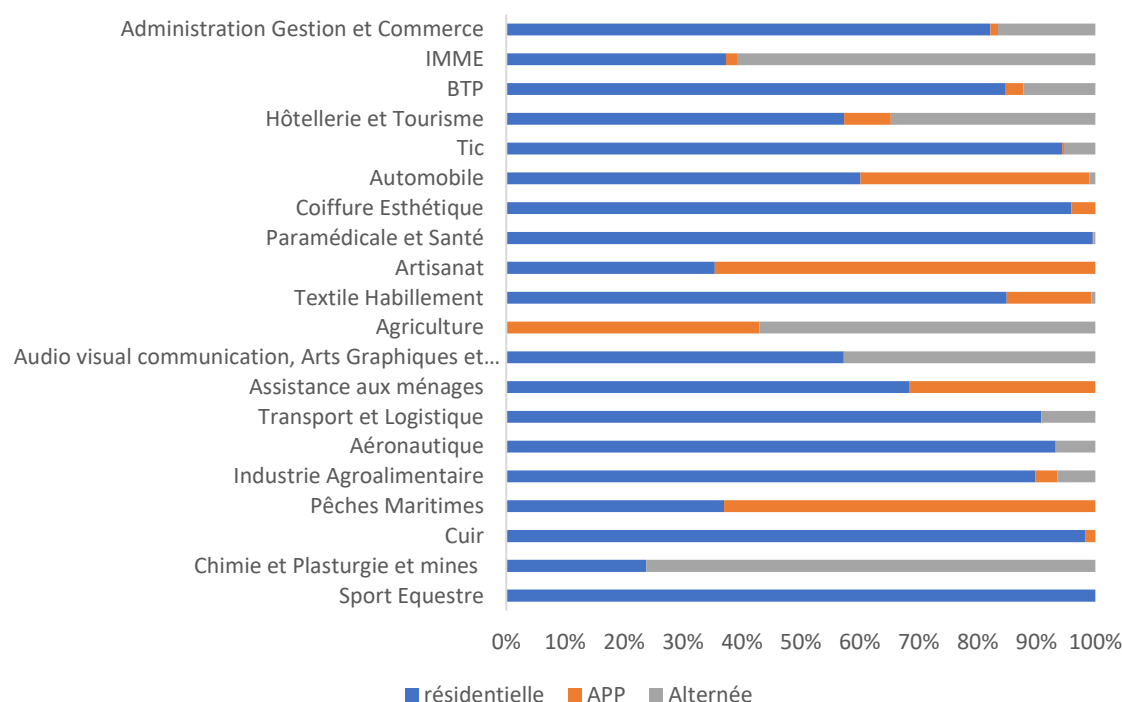


Figure 2 : Effectifs en formation alternée - 2017/2018-



En termes de part de la FPMT par secteur, celle-ci dépasse la moitié des inscrits dans les secteurs de l'Agriculture (100%), la chimie-parachimie (76%), de l'Artisanat (65%), des IMME (63%) et la pêche maritime (63%). Un grand potentiel reste à développer dans des secteurs du BTP, des TIC, d'Administration-Gestion-Commerce, de Transport-logistique, de textile-habillement, d'industrie agro-alimentaire, du Cuir et d'assistance aux ménages.

Figure 3: Structure des inscrits en formation professionnelle par mode



Le Projet "Tamheen" a sélectionné deux secteurs, la logistique-transport et les TIC, qui bénéficieront de la mise en œuvre de la formation professionnelle en milieu de travail développées dans le cadre du projet. Ces secteurs ont été choisis sur la base de critères institutionnels, économiques et sociaux.

VI.5. IMPORTANCE DE LA FPMT PAR REGION

L'offre de FPMT est relativement plus développée dans les régions économiquement plus prospères où il y a un vivier d'entreprises relativement plus dense.

Trois régions dépassent la moyenne nationale en termes de part des inscrits dans les modes de la FPMT : Casablanca-Settat (38,8%), Tanger-Tétouan-Al Hoceima (37,7%) et Marrakech-Safi (37,7%). Trois régions suivent avec une proportion de FPMT autour de la moyenne nationale : Rabat-Salé-Kénitra (29,1%), Fès Meknès (29%), et Souss-Massa (29%). La part de la FPMT dans les autres régions varie de 11,2% à 22%.

Figure 4 : Effectifs des inscrits en FPMT et la part de chaque mode

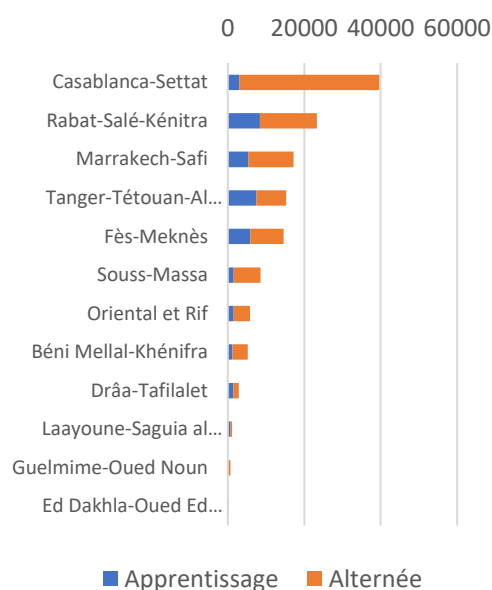
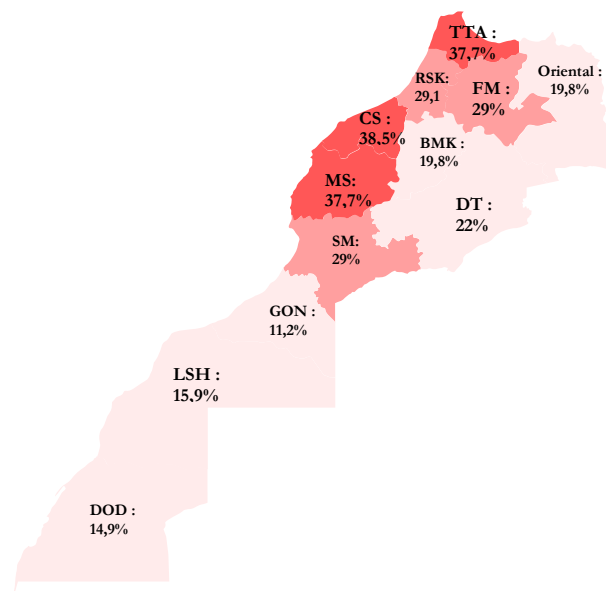


Figure 5 : Part des inscrits dans la FPMT par région



VI.6. MECANISMES DE GOUVERNANCE DE LA FPMT

Les mécanismes de gouvernance prévus par les réglementations de la formation alternée et par apprentissage aux niveaux national et provincial ne sont pas fonctionnels actuellement. Celles-ci ont été greffées sur la CNFP et les CFPF, instaurés par le Décret n° 2.87.275 19 septembre 1989 portant création et organisation de la commission nationale et des commissions provinciales de la formation professionnelle qui ne se réunissent plus depuis 2000 [11].

Pour l'OFPPPT, principal opérateur de formation alternée, son Conseil d'Administration reste le seul instrument de prise de décision en matière d'orientation, de planification et de suivi et évaluation quant à l'action de l'OFPPPT. Noyée dans des préoccupations majeures qui intéressent les membres du Conseil d'Administration comme la formation continue, la promotion de la formation alternée ne retient pas l'intérêt qu'elle requiert pour dégager ses insuffisances et procéder aux réformes requises la valorisant [15].

Pour la formation par apprentissage, une partie du problème de gouvernance a été réglée par le biais de conventions cadre avec les principaux opérateurs de ce mode de formation. Ceci permet au DFP de décliner ses objectifs stratégiques en la matière. Toutefois, ce mécanisme ne permet pas d'assurer une coordination entre les acteurs, ni de prendre en compte la dimension territoriale. L'absence d'une plateforme d'échanges et de concertation entre les acteurs ne facilite pas une lecture partagée des forces et des faiblesses du dispositif d'apprentissage et la prise de décision quant aux améliorations à introduire.

Au niveau local (établissement/Entreprise), la gestion de l'apprentissage est régie par un manuel des procédures qui définit les conditions d'éligibilité, les modalités d'instruction des demandes de subvention et de contractualisation, les modalités de versement de la subvention et de suivi du programme. Le manuel des procédures exige un suivi régulier de la mise en œuvre des conventions et la production de situations d'état d'avancement standards qui servent de base pour le déblocage des tranches successives de paiement de la subvention [20].

VI.7. PLAN D'ACTION DE LA SNFP-2017-2021

La Stratégie Nationale de la Formation professionnelle qui a pour objectif d'assurer à tout individu l'accès à la formation tout au long de sa vie s'articule autour des six axes suivants :

- **Axe 1** : Développer une offre de formation étendue et inclusive
- **Axe 2** : Développer une offre de formation guidée par la demande
- **Axe 3** : Placer l'entreprise au cœur du dispositif
- **Axe 4** : Développer un dispositif de formation axé sur l'amélioration continue de la qualité
- **Axe 5** : Valoriser la voie professionnelle par une meilleure articulation des composantes du système de l'éducation et de la formation
- **Axe 6** : Assurer une gouvernance intégrée et renouvelée pour une meilleure efficacité et efficience du dispositif

Pour l'atteinte des objectifs de l'Axe 3, le Plan d'action de la SNFP prévoit deux sous-projets en lien avec le renforcement de la formation en milieu professionnel :

- La consécration de l'entreprise en tant qu'espace privilégié de la formation initiale : formation en milieu professionnel
- La contractualisation de la formation avec les grandes entreprises pour développer la formation en milieu professionnel

Les actions programmées au titre de 2017-2019 pour chacun de ces deux sous-projets sont donnés dans les tableaux suivants.

Sous-Projet 1 : Consécration de l'entreprise en tant qu'espace privilégié de la formation initiale : formation en milieu professionnel

Actions prévues	Actions programmées au titre de 2017-2021
• Elaboration d'une cartographie de la formation en milieu professionnel en tenant compte des spécificités locales et régionales et de la capacité d'accueil des entreprises • Elaboration et mise en œuvre d'une stratégie de communication ciblée sur la formation en milieu professionnel au niveau national, régional et local • Développement de partenariats avec les opérateurs de formation,	• Elaborer une cartographie des entreprises potentielles à accueillir des apprentis • Elaborer une cartographie régionale et sectorielle des métiers adaptés à la formation par apprentissage • Identifier les opérateurs et les centres de formation partenaires selon les secteurs et filières de formation et en fonction de la proximité géographique • Elaborer le plan de formation national du mode formation apprentissage décliné par secteur et par région. • Procéder à l'évaluation/ajustement réguliers du plan de formation en fonction de l'évolution des secteurs et des métiers

les organisations professionnelles, les entreprises, adaptés selon les régions/localités et en fonction des secteurs et des niveaux de formation • Adaptation du cadre juridique régissant la formation apprentissage pour rendre leur organisation pédagogique flexible et leur gestion plus efficiente	• Elaborer un plan de communication ciblée sur la formation en milieu professionnel au niveau local, régional et national, pour sensibiliser et faire adhérer les entreprises au développement de la formation • Mettre en œuvre le plan de communication sur la base de campagnes régionales et sectorielles au profit des professionnels • Arrêter la capacité d'accueil des entreprises/unités de production partenaires avec ventilation par métier et niveau de formation • Elaborer et conclure des contrats-programmes fixant les objectifs à atteindre et les moyens à mobiliser et définissant les rôles et responsabilités des parties contractantes • Mettre en place des mesures d'accompagnement pour les acteurs et entreprises partenaires : Equipement des espaces de formation, adaptation des programmes pédagogiques, formation et certification des maîtres d'apprentissage, contribution aux frais de formation des apprentis • Réaliser une étude pour le renforcement institutionnel de la formation en milieu professionnel • Réviser le cadre juridique régissant la formation par apprentissage • Mettre en place un processus de certification des tuteurs et des maîtres d'apprentissage pour valoriser le rôle d'encadrement de la formation pratique et reconnaître leurs compétences formatives • Créer un label « partenaire de formation » attribué aux unités de production qui accueillent d'une manière structurelle des apprentis
---	--

Sous-Projet 2 : Contractualisation de la formation avec les grandes entreprises pour développer la formation en milieu professionnel

Actions prévues	Actions programmées au titre de 2017-2021
• Mise en place des contrats-programmes avec les grandes entreprises identifiées fixant les rôles des différentes parties contractantes, les effectifs à former, les moyens à déployer • Accompagnement des entreprises dans la création de Centres de Formation intra-entreprise et dans la mise en œuvre de la formation	• Mettre en place des actions de sensibilisation au profit des entreprises sur les avantages de la formation par apprentissage • Définition des objectifs de formation par apprentissage par grande entreprise et/ou pour les entreprises installées dans les plates formes industriels intégrées • Conclusion des contrats-programmes avec les grandes entreprises fixant les effectifs à former et les moyens à déployer • Mise en place des instances de pilotage et de suivi de la réalisation de ces contrats programmes • Préparer et mettre en place des partenariats avec les entreprises pour la création de CFA Intra ou Inter-entreprises • Accompagner les entreprises en matière de démarches d'autorisation de création de leur CFA • Appuyer les entreprises dans la mise en œuvre des programmes de formation par apprentissage • Suivre et piloter la mise en œuvre des programmes de formation par apprentissage

VI. PRINCIPALES FORCES ET FAIBLESSES DE LA FPMT

Cette partie donne une synthèse des principales forces et faiblesses des modes de formation alternée et par apprentissage telles qu'elles se dégagent de l'analyse documentaire et des déclarations des acteurs interviewés sur le sujet. Les modes de formation en milieu professionnel malgré leurs avantages indéniables souffrent de plusieurs dysfonctionnements, comme l'a souligné le dernier rapport du Conseil supérieur de l'Education de la Formation et de la Recherche Scientifique de mars 2019 [17].

Encadré 1: Extrait du Rapport du CSEFPRS, mars 2019

La variété des modes de formation (résidentiel, alterné, apprentissage), permet aux organismes de tutelle d'adapter leur offre de formation aux différents contextes, mais chacun de ces modes reste confronté à d'innombrables difficultés qui limitent substantiellement son rendement. Ainsi, le mode résidentiel ne permet pas un apprentissage en situation de travail. Tandis que les deux autres modes qui le permettent effectivement pâtissent de la faible implication des professionnels en raison de leur faible motivation, au manque d'encadrement dans les entreprises accueillantes et à l'absence d'actions d'évaluation permettant le renouvellement et la mise à niveau de ces modes ;

VI.1. LES PRINCIPALES FORCES DE LA FPMT

Pour les Entreprises

La FMPT permet aux entreprises de former selon leurs propres besoins, leur propre modèle et culture. Les lauréats de la FMPT sont directement opérationnels après la formation et n'ont pas besoin de temps d'adaptation au contexte et aux exigences de l'entreprise. Ceci contribue à l'atténuation du problème d'inadéquation formation emploi, souvent réclamé par les entreprises.

La FMPT permet aux entreprises à forts besoins en main d'œuvre de réduire les coûts de recrutement. Des secteurs comme le textile-habillement et l'hôtellerie-restauration qui font face à une pénurie de main d'œuvre qualifiée et polyvalente optent pour la formation par apprentissage comme moyen de gérer leurs recrutements et de stabiliser leurs effectifs. La FMPT constitue en ce sens un moyen de repérer les profils adéquats pour le recrutement et pour pallier le problème du turn over qui caractérise en particulier le secteur de l'hôtellerie-restauration et du textile-habillement [7].

Les entreprises profitent d'exonération sociales et fiscales durant la phase de formation. Aussi bien pour la formation alternée que par apprentissage, les entreprises sont exonérées de la TFP et de l'IR au titre de l'allocation qu'ils accordent aux stagiaires/apprentis et ces derniers ne sont pas assujettis à la CNSS. En outre, les entreprises de l'Artisanat reçoivent une contribution aux frais de formation comme précisé plus haut [5].

Les entreprises profitent quasi-gratuitement d'une main d'œuvre supplémentaire. Même encore peu productifs, les stagiaires/apprentis contribuent à la production de l'entreprise et à sa compétitivité [14].

Quand les entreprises créent leur propre CFA-IE, elles profitent d'un accompagnement gratuit de la part de l'ESITH pour assurer la gestion du CFA ainsi que d'une subvention de 3000 Dh par apprenti formé.

Dans les secteurs traditionnels où la population des professionnels connaît un vieillissement, La FPMT permet de préparer une relève qualifiée et plus ouverte aux nouvelles technologies. C'est essentiellement l'objectif de l'apprentissage dans les secteurs de l'agriculture et de l'artisanat où les agriculteurs et les artisans, souvent illettrés commencent à être dépassés par les nouvelles techniques et technologies de production, de respect des normes, de marketing et de recherche de marchés, de communication, ... [7].

La FPMT est l'occasion pour les entreprises qui le souhaitent de contribuer dans le cadre de la RSE aux efforts du pays en matière d'intégration socio-économique des jeunes frappés par des taux de chômage très élevés.

Pour les stagiaires

Les jeunes qui ont quitté le système de l'enseignement général sont plus attirés par la FPMT parce qu'elle leur offre un apprentissage plus concret et plus pratique. La FPMT constitue en ce sens une réponse appropriée aux jeunes qui veulent entrer rapidement sur le marché de travail mais qui n'ont pas encore de qualification.

La FPMT assure l'intégration progressive des jeunes dans le monde des entreprises. Forts d'une première expérience professionnelle et d'une meilleure connaissance de l'entreprise et du contexte réel de travail, les lauréats de la FPMT sont plus appréciés par les entreprises et s'insèrent plus facilement. L'étude relative à l'insertion et au cheminement professionnel des lauréats des CFA-IE, réalisée par la GIZ en 2010 a montré un fort taux d'insertion (90%) et un faible taux de déperditions chez ces derniers aussi bien dans le secteur du textile-habillement que de l'hôtellerie [13]. Les lauréats de la FPMT sont souvent recrutés par leurs propres entreprises de formation quand celles-ci éprouvent un besoin de recrutement.

Les stagiaires/apprentis profitent d'une allocation, quand elle est appliquée par les entreprises, qui leur permet de prendre en charge au moins une partie de leurs dépenses et de ne pas abandonner la formation pour un travail non qualifié [7].

Pour l'Etat

Collée aux besoins et exigences des entreprises, la FPMT garantit un meilleur rapprochement de l'offre de formation des besoins réels des entreprises. Ceci permet aux entreprises d'améliorer leur rendement et leur compétitivité.

En mobilisant les capacités formatives des entreprises, l'Etat optimise son offre de formation et réduit ses coûts de formation. L'Etat investit moins dans les constructions, les équipements, les salaires des formateurs et l'acquisition de la matière d'œuvre [14].

La FPMT renforce les liens des établissements de formation avec les entreprises qui impactent positivement l'environnement global de la formation professionnelle et de l'amélioration des compétences de l'entreprise. Elle permet aux établissements de formation de suivre régulièrement les évolutions technologiques et des métiers et de faire profiter les apprenants d'un apprentissage sur des équipements nouveaux non disponibles au niveau de l'établissement encore.

La FPMT permet d'engager la responsabilité des professionnels dans la formation de leurs futurs employés. La mission de formation des compétences étant une mission partagée avec les acteurs économiques.

De par sa flexibilité en termes d'âge et de niveau scolaire, le mode de formation par apprentissage offre une perspective aux déscolarisés ayant quitté l'école prématurément pour accéder à une qualification et s'insérer dans la vie active.

Au niveau des modèles et des outils de développement de la FMPT

La FPMT présente également des forces qui relèvent de l'expérience cumulée par le Maroc en la matière et les outils et approches développés et testés pour la promotion des modes de formation alternée et par apprentissage. La FMPT a toujours occupé une place de choix dans les différentes réformes de formation professionnelle ainsi que des projets de coopération internationale.

La disponibilité d'un cadre juridique et réglementaire depuis plusieurs années peut être considérée comme un point fort, du fait qu'il s'agit d'un dispositif formel et reconnu par l'ensemble des acteurs, même s'il présente des dysfonctionnements. La mise en œuvre de ces deux modes de formation depuis plusieurs années devrait permettre de dégager les limites de ce cadre juridique et les points à améliorer.

La mise en œuvre de la FPMT s'est accompagnée par le développement de plusieurs outils ; guides et programmes de formation en vue d'appuyer les acteurs. L'évaluation de la pertinence et l'efficacité de ces outils permet de dégager des enseignements pour leur adaptation et amélioration. On note parmi ces outils :

- Le manuel des procédures pour la gestion de l'apprentissage, en vigueur depuis 2011, qui en plus de la définition des modalités d'octroi de la subvention de l'Etat à la formation par apprentissage constitue un réservoir d'outils de suivi des programmes d'apprentissage [20] ;
- Les programmes de formations élaborés selon l'approche par compétences dont certains sont spécifiques au mode de formation basé sur l'alternance (textile-habillement, hôtellerie-restauration)
- Le Référentiel d'Audit de la formation alternée de l'OFPPPT, [21] ;
- Les actions de formation des formateurs, des tuteurs et des maîtres d'apprentissage et autres.

Le développement de divers modèles d'organisation de la FPMT renseigne sur la pertinence la performance de chaque modèle pour un contexte particulier. L'étude du BIT/CGEM sur l'analyse des incitations et des appuis alloués aux PME à la mise en place de programmes d'apprentissage et/ou d'alternance, Avril 2018 met en relief quatre modèles d'organisation de

la formation par apprentissage qui impactent fortement le niveau de coordination entre le centre de formation et l'entreprise et par conséquent la qualité de la formation [7].

Encadré 2 : Extrait de l'étude du BIT/CGEM sur l'analyse des incitations et des appuis alloués aux PME à la mise en place de programmes d'apprentissage et/ou d'alternance, Avril 2018

Le modèle de CFA-intra-entreprise où l'entreprise avec l'appui du DFP crée un centre de formation en interne qui est reconnu par l'Etat et qui a le droit de délivrer les diplômes et les certificats pour lesquels, il est autorisé. Ce modèle est adopté par les moyennes et grandes entreprises fortement utilisatrices de main d'œuvre comme l'habillement, l'hôtellerie-restauration et le câblage.

Le modèle des Maisons Familiales Rurales (MFR), où c'est la MFR qui joue le rôle de CFA. Les MFR étant des associations constituées de parents d'apprentis et des professionnels du secteur. Pour faire profiter les apprentis de diplômes reconnus par l'Etat, l'évaluation finale se fait avec l'implication étroite de l'établissement public de formation professionnelle agricole le plus proche. Ce modèle se base sur un partenariat entre le Ministère de l'Agriculture, le Département de la Formation professionnelle et l'Union Nationale des Maisons Familiales Rurales. Dans ce modèle, la coordination entre la MFR et l'exploitation agricole d'accueil est très forte.

Le modèle de l'Artisanat consiste à domicilier une ou plusieurs entreprises au sein d'un centre de formation. Ce dernier apporte le local et prend en charge certains frais de fonctionnement tandis que l'entreprise prend en charge les frais de la matière d'œuvre et assure l'encadrement pratique des jeunes au sein de l'entreprise. L'alternance centre entreprise se fait alors au sein d'un même espace. La coordination entre l'établissement et l'entreprise est également très forte dans ce modèle.

Le modèle classique, le plus répandu, regroupe les cas où l'apprentissage est réalisé dans des entreprises qui sont séparées institutionnellement et physiquement des centres de formation.

Des initiatives visant l'amélioration de la qualité de la formation en milieu de travail ont été réalisées dans le cadre du Programme de Formation en milieu de Travail/GTZ (2003-2010) et testées dans deux secteurs : le secteur du textile, habillement pour la province de Casablanca et de l'Hôtellerie-Restauration pour la province d'Agadir.

VI.2. LES PRINCIPALES FAIBLESSES DE LA FPMT

Au niveau du développement des dispositifs de la FPMT

En dépit de l'évolution de la FPMT, sa part dans l'ensemble du système reste très en deçà des objectifs de la stratégie nationale de la formation professionnelle 2021. Plusieurs facteurs peuvent expliquer cette situation.

D'abord, le manque d'opportunités de placement des stagiaires/apprentis en formation en entreprise, vue la faiblesse du tissu productif marocain en particulier dans certains territoires peu industrialisés. Face à cette pénurie de places de formation en entreprises, on enregistre une population de jeunes en formation galopante. Ceci crée une forte concurrence entre les établissements d'éducation, de formation professionnelle et d'enseignement supérieur sur les places disponibles. Ce décalage structurel limite fortement l'expansion de la FPMT.

D'un autre côté, les entreprises n'ont souvent pas les capacités nécessaires pour organiser une formation de qualité, en termes de niveau d'équipements et de qualité d'encadrement. Le manque d'une culture de formation chez les entreprises n'a pas permis de faire émerger un vivier d'entreprises qui ont la volonté et les aptitudes requises. La formation initiale est souvent vue comme de la responsabilité exclusive de l'Etat.

La tendance des opérateurs de la FPMT à étendre leurs dispositifs dans les mêmes secteurs/filières et mêmes territoires limite l'expansion du système. La prospection de nouvelles opportunités dans de nouveaux secteurs/métiers et territoires est très limitée. De ce fait, beaucoup de secteurs ne sont pas ou sont insuffisamment ciblés par la FPMT.

Le retrait de l'OFPPPT de l'organisation de la formation par apprentissage limite beaucoup l'expansion de ce mode de formation. L'OFPPPT étant le principal opérateur public de formation et ayant le quasi-monopole dans certains domaines comme l'industrie, le BTP, le commerce et l'artisanat de services il s'avère difficile de développer la formation par apprentissage dans ces domaines malgré le potentiel en termes d'entreprises d'accueil [7].

Le mécanisme de financement de l'apprentissage par le biais des subventions rend sa gestion très lourde aussi bien au niveau national que local. En effet, l'octroi des subventions exige des conventions, des mécanismes de gestion, de suivi physique et comptable et de justifications des dépenses pour débloquent les tranches de paiement de la subvention. Avec l'augmentation du nombre de conventions, la gestion du dispositif au niveau des délégations régionales et provinciales de la formation professionnelle s'avère de plus en plus difficile. La même difficulté est éprouvée du côté des établissements de formation qui doivent jongler entre les dépenses urgentes à faire et les délais que prennent les subventions pour être versées. S'ajoute à cette situation, la non-conformité des nomenclatures budgétaires des parties contractantes pour effectuer certaines dépenses. Enfin, ce mécanisme de financement de l'apprentissage par subvention a consacré chez les acteurs au niveau des établissements de formation l'idée qu'il s'agit d'un programme supplémentaire dont la mise en œuvre requiert des frais supplémentaires.

La non adéquation des mécanismes actuels de création des CFA-Intra et Inter-entreprises limite fortement l'extension de la FPMT à de nouvelles entreprises. L'application de la Loi 13-00 régissant la formation professionnelle privée au contexte des CFA s'avère lourde et inappropriée. Plusieurs entreprises abandonnent le processus de création en raison de la difficulté de mobilisation de certaines pièces administratives.

Au niveau de l'organisation de la FPMT

L'une des faiblesses souvent avancées par les établissements de formation est la faible aptitude des entreprises à offrir une formation de qualité pour insuffisance d'équipements, d'activités en lien avec la formation ou encore d'encadrement rigoureux et méthodique des apprenants. Les établissements se trouvent souvent dans l'obligation de compléter la formation des jeunes en centre ou en leur changeant d'entreprise d'accueil (cas de l'OFPPPT). D'un autre côté, des différences de niveau d'équipements entre les entreprises et de leur engagement dans la formation posent un problème d'hétérogénéité dans les conditions de formation des stagiaires/apprentis et donc d'égalité des chances.

La logique de la FMPT qui suppose que c'est l'entreprise qui recrute le jeune selon ses propres besoins et exigences et l'inscrit ensuite dans le centre de formation fonctionne rarement de la sorte. La sélection des jeunes se fait souvent par l'établissement de formation qui les affecte ensuite à des entreprises. Ces dernières se trouvent souvent devant des profils qui ne correspondent pas toujours à ceux recherchés par les entreprises. Les entreprises reprochent aux CFA de ne pas les impliquer dans l'opération de sélection des jeunes et de se baser uniquement sur des critères d'âge et de niveau scolaire. Les entreprises souhaiteraient que les CFA prennent en considération d'autres critères également comme la vocation du jeune et son éloignement de l'entreprise. Beaucoup d'abandons se justifieraient d'après eux essentiellement par des problèmes d'orientation professionnelle et d'incapacité des jeunes à supporter les frais de déplacement quand-ils habitent très loin de l'entreprise d'accueil. Les problèmes sociaux des apprentis sont souvent évoqués comme cause de décrochage des jeunes [7].

L'ouverture de l'apprentissage à une catégorie de population de faible niveau d'instruction et d'éducation pose de manière générale des problèmes d'assiduité et de mauvaise conduite au sein des entreprises. En situation d'abandon scolaire pendant plusieurs années, les jeunes acquièrent des attitudes qui rendent difficile leur intégration en milieu professionnel.

La part de 20% au maximum de la durée de formation réservée à la formation générale et technologique en centre de formation est jugée comme très insuffisante pour certains programmes de formation et les niveaux élevés. Ceci limite l'extension du système d'apprentissage aux niveaux supérieurs. Une plus grande flexibilité à ce niveau est demandée de la part des acteurs.

Les mécanismes de suivi prévus par les textes réglementaires ou les procédures instaurées à cet effet, ne sont souvent pas opérationnels au niveau du terrain. Les entreprises déplorent un manque de suivi des apprenants et une faible coordination entre elles et les établissements de formation. Quand le suivi a lieu, il revêt souvent un caractère administratif pour s'assurer de la présence et de l'assiduité des jeunes et faire signer les fiches de suivi. Les modèles de CFA-IE, des établissements de l'Artisanat implantés au sein des complexes artisanaux ainsi que des maisons familiales rurales posent moins de problèmes de coordination vue la proximité des lieux de formation pratique et générale et les liens organiques entre les deux parties [7].

Au niveau des ressources pédagogiques et de la qualité de la formation

Il se dégage d'après les entretiens que la formation alternée est régie davantage par une logique quantitative et d'optimisation de l'offre de formation qu'avec un souci d'amélioration de la qualité de la formation. Souvent, le passage de la formation résidentielle à la formation alternée est dicté par des considérations d'insuffisance de places pédagogiques au niveau de l'établissement face à la forte demande sociale. Cette gestion de la FMPT par l'offre plutôt que par la demande des entreprises, se répercute inéluctablement sur la qualité de la formation.

Les responsables pédagogiques au niveau des établissements trouvent que les programmes de formation disponibles ne sont pas adaptés à la FMPT, du fait que le découpage entre modules à dispenser en centre de formation et modules à dispenser en entreprise n'est pas clair. D'un autre côté, même quand le découpage est fait, celui-ci n'est pas valable pour toutes les

entreprises. La prise en charge de tel ou tel module reste tributaire des activités de l'entreprise, de son niveau d'équipement et de la disponibilité de l'encadrement requis.

La durée de formation et le rythme d'alternance ne sont pas toujours appropriés. Certaines entreprises jugent que vu le niveau initial des jeunes, la durée de formation d'une année pour certaines filières n'est pas suffisante.

Les tuteurs/maitres d'apprentissage manquent souvent de compétences pédagogiques et de maîtrise de la pédagogie de l'alternance pour encadrer méthodiquement les apprenants. Ces derniers sont souvent utilisés comme main d'œuvre d'appoint sans objectifs d'apprentissage précis.

Au niveau des incitations des acteurs de la FPMT

Les mesures actuelles d'incitations à la FPMT sont jugées insuffisantes pour les entreprises et les apprenants et absentes pour les tuteurs/maitres d'apprentissage.

Les incitations accordées aux entreprises à savoir le non assujettissement des stagiaires au régime de la CNSS, de l'exonération des entreprises de l'IR et de la TFP au titre de l'allocation accordée aux stagiaires/apprentis et de la prise en charge par l'Etat de l'assurance au profit des stagiaires/apprentis contre les accidents du travail et les maladies professionnelles ne sont pas perceptibles par les entreprises. Plusieurs entreprises ignorent même l'existence. La contribution financière accordée exclusivement aux entreprises de l'artisanat (250 Dh/apprenti/ mois) semble par contre suffisamment motivante. Dans ce secteur en particulier, les entreprises adhèrent plus facilement au dispositif et fournissent plus d'efforts en matière d'encadrement des jeunes et d'amélioration de ses conditions de formation pour éviter les abandons.

Les jeunes sont généralement peu motivés du fait que l'allocation de formation prévue par la réglementation de la FPMT n'est que très rarement appliquée ce qui entraîne des taux de déperditions élevés. Les textes juridiques de la formation alternée et par apprentissage n'ont pas prévu de grille salariale précise. Le montant de l'allocation devant être négocié entre le chef d'entreprise et le jeune et consigné dans le contrat. Comme les jeunes ne sont généralement pas suffisamment informés de leurs droits et souvent en position de faiblesse par rapport aux entreprises, la clause relative à l'allocation n'est presque jamais renseignée.

Issus généralement des couches sociales défavorisées, les jeunes et leurs familles ont du mal à supporter les frais de transport entre leur domicile, l'établissement de formation et l'entreprise, surtout en cas d'éloignement. Des fois même, on leur demande de prendre en charge certains frais liés à la formation comme les tenues professionnelles par exemple (hôtellerie-restauration). En formation alternée, les stagiaires paient les frais d'inscription au même titre que les stagiaires de formation initiale.

Le tuteur/maitre d'apprentissage qui constitue l'acteur principal de la FPMT ne fait l'objet d'aucune mesure incitative qu'elle soit financière ou non financière. La fonction d'encadrement des apprenants leur est souvent accordée en plus de leurs missions contractuelles.

Au niveau du financement

Les faiblesses signalées à ce niveau concernent essentiellement les mécanismes d'octroi et d'utilisation de la subvention de l'Etat aux opérateurs de la formation par apprentissage. Ces mécanismes sont jugés lourds et contraignants à la mise en œuvre efficace des programmes d'apprentissage. Deux types de problèmes ont été signalés à ce propos :

- Le retard de paiement de la subvention. Certaines dépenses comme l'assurance des jeunes, l'acquisition des tenues professionnelles, l'impression des livrets de suivi, la prise en charge des frais d'internat devront se faire en début de formation. Sans dotation budgétaire disponible, les établissements ne peuvent pas engager ces dépenses avant l'arrivée de la subvention. Or, la première tranche de la subvention ne peut être débloquée qu'après validation par le comité de suivi du plan de formation de l'établissement qui doit contenir entre autres les contrats d'apprentissage signés et validés par les CFA ;
- Problèmes au niveau de l'utilisation de la subvention chez les opérateurs publics :
 - Les nomenclatures budgétaires des opérateurs de la formation par apprentissage ne prévoient pas de rubriques qui permettent d'effectuer des dépenses spécifiques de la formation par apprentissage comme les frais de suivi en entreprises. Les chambres d'artisanat par exemple ne peuvent pas payer les frais de suivi aux formateurs des établissements de l'Artisanat qui relèvent d'un autre organisme ;
 - La Loi organique relative à la loi de Finances de 2017 limite à partir du 1er janvier 2017, les dépenses du personnel aux crédits ouverts au titre du chapitre du personnel et interdit l'imputation des dépenses du personnel au budget des SEGMA. Ceci pose un problème au niveau du paiement aux formateurs des établissements sous statut SEGMA de leurs frais de vacations et/ou de suivi pour la mise en œuvre des programmes d'apprentissage.

Certains opérateurs ont signalé que le montant de la subvention est insuffisant et non évolutif.

Au niveau de la gouvernance et du financement

La gouvernance de la FMPT connaît des problèmes communs à celle de la gouvernance globale du système de la formation professionnelle et d'autres qui lui sont spécifiques. L'encadré ci-dessous, extrait du dernier rapport du CSEFRS résume les principales contraintes à la gouvernance de la formation professionnelle.

On se limitera ci-après aux insuffisances et dysfonctionnements spécifiques aux dispositifs de la FMPT aux niveaux stratégique et opérationnel.

Au niveau stratégique, comme précisé plus haut, les instances de coordination de la formation alternée et par apprentissage qui émanent de la CNFP et des CFP ne sont pas fonctionnelles du fait que ces instances elles-mêmes ne se réunissent plus depuis plusieurs années. D'un autre côté aucune autre instance alternative n'a été mise en place pour favoriser la coordination au niveau national sur les questions de la FMPT entre les acteurs et les partenaires de ces dispositifs.

Les conventions cadres sectorielles ou par opérateur, adoptés pour la formation par apprentissage, permettent d'assurer la planification et le suivi de la mise en œuvre du

programme d'apprentissage dans le secteur, mais le problème de coordination avec d'autres secteurs/opérateurs ou encore avec la formation alternée reste posé.

Au niveau Opérationnel, les Comités de Gestion des Etablissements et les Conseils de perfectionnement, chargés du pilotage opérationnel de la FPMT ne sont pas toujours fonctionnels non plus. De ce fait, beaucoup de missions indispensables pour la promotion de la FPMT et sa qualité de mise en œuvre ne sont pas assurées. C'est le cas de l'information et la communication sur la FPMT, le suivi de mise en œuvre, le contrôle des conditions de travail, de sécurité professionnelle, des équipements de l'entreprise et des techniques employées, ainsi que des garanties morales et professionnelles des responsables de l'entreprise ainsi que d'évaluation des modes de formation et de reporting sur les résultats et les recommandations d'amélioration.

Pour la formation par apprentissage, la gestion du dispositif par le biais de subventions accordées dans le cadre de conventions conclues avec les opérateurs de l'apprentissage s'avère lourde et contraignante. Si le mécanisme est indispensable dans le cas des associations et du secteur privé, les acteurs publics s'interrogent sur sa pertinence pour le secteur public. Même si la gestion est complètement déconcentrée aux niveaux des délégations régionales et provinciales de la Formation professionnelle, la charge de suivi des conventions conformément au Manuel des procédures institué à cet effet, risque de s'alourdir davantage avec l'extension du dispositif.

Encadré 3 : Extrait du Rapport du Conseil Supérieur de l'Enseignement, Formation initiale, clés pour la refondation, Mars 2019

Une gouvernance en manque de cohésion générale. La diversité des acteurs au niveau du pilotage de la formation professionnelle et au niveau de l'exécution de la politique publique, la complexité du modèle de financement et la dispersion des centres de décision d'affectation des ressources a rendu les tâches de planification, de coordination et de suivi de l'exécution, difficiles et souvent inefficaces. Les rôles et les responsabilités qui ne sont pas clairement définis constituent de leur côté une source importante de difficultés et d'inefficacité de la gouvernance du système, se soldant par une faible coordination entre les acteurs existants et l'absence de régulation de l'offre de formation :

- La complexité du processus de coordination entre les différentes parties prenantes empêche l'émergence d'une vision commune et la mutualisation des ressources disponibles ;
- L'instance institutionnelle de concertation au sein du dispositif de formation professionnelle intégrant les différents acteurs dans le processus de pilotage de la politique publique et les commissions nationales et provinciales de la FP sont en veilleuse depuis plusieurs années ;
- L'implication des entreprises dans le processus de formation se fait à plusieurs niveaux, passant du stratégique à l'opérationnel. Toutefois, des insuffisances sont relevées, notamment en matière d'implication dans la conception des programmes de formation, dans l'acte de formation, dans la gestion du dispositif de formation, dans le choix des sites d'implantation des EFP et dans l'orientation des flux en formation selon les domaines ;
- L'absence d'un système d'évaluation global et neutre de la qualité des formations dispensées et de la performance des EFP ampute le secteur de sa capacité d'opérer les corrections nécessaires et d'orienter le système vers les priorités arrêtées. Les tentatives réalisées dans ce cadre, sont restées très limitées, à la fois sur le plan de leur envergure (elles n'ont pas concerné la totalité du dispositif) et sur le plan de la fréquence puisqu'elles ne sont organisées que de manière sporadique ;

- La faiblesse de la dotation en ressources financières suffisantes et en compétences managériales capables de piloter efficacement le dispositif de formation, notamment au niveau régional et local. En définitive, « la formation professionnelle s'appuie sur un ensemble de sous-systèmes cloisonnés entre lesquels les interactions sont faibles et les doubles emplois fréquents ».

VII. SYNTHÈSE DES RECOMMANDATIONS D'AMÉLIORATION DE LA FPMT

Ce chapitre présente un récapitulatif des recommandations émanant de l'analyse documentaire ainsi que des rencontres effectuées avec les différents acteurs de la FPMT. Un recueil détaillé compilant toutes les recommandations par mode de formation telles que formulées dans les ressources bibliographiques analysées est présenté en annexe. Ces recommandations ont été structurées selon les thématiques suivantes : La vision stratégique, le développement quantitatif, l'organisation de la FPMT, l'ingénierie et les ressources formatives, ...

VII.1. VISION STRATÉGIQUE

Plusieurs ressources recommandent de clarifier d'abord la vision stratégique à accorder à la FPMT au Maroc. Certaines proposent une réforme globale en profondeur du système de la formation professionnelle marocain à travers la mise en place d'un mode unique de formation basé sur l'alternance, généralisé à tous les parcours à vocation professionnelle, comme le suggère le dernier rapport du CSEFRS de Avril 2019[17]. Cette vision paraît très ambitieuse et peu réaliste vu le contexte socio-économique et institutionnel du Maroc et les difficultés auxquelles se heurtent le développement des modes actuels de formation alternée et par apprentissage.

Encadré 4 : Conseil Supérieur de l'Enseignement, Formation initiale, clés pour la refondation, Mars 2019

Une organisation de la formation axée sur un mode unique de l'alternance Il est recommandé de mettre fin à la multiplicité des modes de formation en vigueur (résidentiel, alterné ou par apprentissage) qui présentent des dysfonctionnements profonds, identifiés dans la première partie de ce rapport. Il est ainsi impératif pour le système éducatif d'intégrer la dimension de l'alternance dans tous les cursus à vocation professionnelle que ce soit au niveau du secondaire qualifiant ou du supérieur, partant du principe que tout enseignement-formation puise son efficacité et son efficacité dans l'immersion dans le milieu professionnel auquel il est destiné. Une des pistes à explorer dans ce sens serait, pour le long terme, d'instaurer un mode unique de l'alternance (comme c'est le cas dans de nombreux systèmes notamment en Allemagne avec le modèle dual).

Un mode disposant de la souplesse nécessaire pour lui permettre de s'adapter aux différents cursus professionnels, qui permettra une meilleure rationalisation des ressources et une plus grande adhésion des différents intervenants et tout particulièrement les entreprises qui accueillent les stagiaires. L'élaboration de ce mode unique de l'alternance, devra se faire sur la base d'une évaluation rigoureuse de la performance des modes de formation alternée et par apprentissage qui puisse capitaliser sur les acquis, tout en surmontant les difficultés qui ont empêché l'essor de ces deux modes, notamment la démotivation des entreprises à s'impliquer dans ce processus. Ce mode d'alternance devra par ailleurs veiller à se distinguer des stages en entreprise, dont les finalités

pédagogiques sont différentes. La durée passée par l'apprenant au sein de l'entreprise devra évoluer en fonction de sa progression dans le parcours de formation. Les mesures suivantes peuvent s'avérer pertinentes pour la mise en place de ce mode de formation :

- Instituer des mesures incitatives destinées aux entreprises impliquées dans ce mode de formation
- Revoir le modèle de partenariat État-Entreprise pour y intégrer plus d'exigences en matière de qualité de formation dispensée et de conditions d'apprentissage des stagiaires au sein des entreprises ;
- Mettre en place un dispositif d'encadrement et de suivi des formations qui se déroulent en entreprise ;
- Engager directement la responsabilité des établissements en charge de la formation et des entreprises dans la certification des formations dispensées en leur accordant une autonomie fonctionnelle plus large ;
- Renforcer le dispositif d'évaluation des acquisitions des stagiaires dans le sens de l'amélioration de la qualité des formations offertes.

D'autres ressources recommandent la recherche d'une meilleure cohérence, harmonisation et articulation entre la formation alternée et par apprentissage et celles-là et la formation résidentielle ainsi que davantage de flexibilité et de souplesse dans leur gestion et d'adhésion des entreprises. C'est la vision retenue dans la Stratégie nationale de la Formation professionnelle 2021 et sa feuille de route de 2019 [3].

Cette vision devra clarifier les limites et le champ d'application de chacun des deux modes de formation et par apprentissage pour favoriser la complémentarité entre les deux dispositifs plutôt que la concurrence. Un des éléments fondamentaux de différenciation peut être la nature du statut de l'apprenant. On peut retenir un statut de stagiaire en contrat de formation pour la formation alternée et un statut de salarié en contrat de travail particulier, ou d'insertion pour la formation par apprentissage.

L'élargissement de la population ciblée par les mesures de promotion de l'emploi de ANAPEC à la population des non diplômés exige la mise en place de nouveaux produits pour cette catégorie de population. Une des mesures qui pourrait être offerte serait la formation par apprentissage.

Dans ce sens, l'apprentissage deviendrait une mesure commune, où ANAPEC jouerait un rôle d'information, d'orientation et de mise en relation des jeunes avec les entreprises et où les opérateurs de formation assureraient le rôle de validation des contrats et de mise en œuvre de la formation générale et technologique, du suivi de la formation en entreprise et de l'évaluation/certification. Ceci suppose bien entendu une forte coordination entre les agences délocalisées de ANAPEC et les établissements de formation.

Un autre élément doit être tranché au niveau de la Vision concerne le développement quantitatif ou qualitatif du système.

L'étude sur l'implication des entreprises dans la formation professionnelle au Maroc, élaborée par IAD en 2001 a développé des arguments pour et contre chacune des stratégies qualitative et quantitative qui peuvent aider la prise de décision [9].

Tableau 6 : Avantages et inconvénients des stratégies d'élargissement de la FPA à l'échelle nationale privilégiant l'aspect qualitatif ou bien quantitatif

	Avantages	Inconvénients
Stratégie qualitative	1. Concentration des efforts sur l'assurance d'une formation polyvalente de haute qualité répondant aux exigences croissantes de la mise à niveau en matière de qualification de la main d'œuvre 2. Etablissement de la FPA en tant que formation exemplaire et de haute qualité qui pourrait inciter des entreprises ayant un besoin en main d'œuvre qualifiée à s'engager dans la formation 3. Plus de temps pour adapter les programmes de formation à la FPA 4. Plus de temps pour familiariser tous les intervenants (entreprises, EFP, formateurs, tuteurs, partenaires sociaux) avec la FPA 5. Plus de temps pour préparer les multiplicateurs (y compris les associations professionnelles) en vue des campagnes de sensibilisation qui seront nécessaires au cours de l'élargissement quantitatif de la FPA	1. Limitation du nombre d'entreprises potentiellement disposées à offrir une FPA 2. Exclusion probable de beaucoup d'entreprises potentiellement disposées mais trop spécialisées pour assurer une formation couvrant toutes les compétences définies dans le programme de formation 3. Chance réduite de transférer une partie de la formation dispensée auparavant par les EFP aux entreprises et d'augmenter ainsi la capacité d'accueil des EFP 4. Option défavorable du point de vue de la grande demande sociale en postes de formation 5. Coûts de formation plus élevés par stagiaire pour les entreprises d'accueil et les EFP (toutefois la stratégie qualitative implique aussi une réduction partielle de la charge de formation des EFP parce que ceux-ci ne doivent plus compenser l'incapacité des entreprises très spécialisées d'assurer une formation polyvalente)
Stratégie quantitative	1. Implication plus facile des entreprises dans la FPA et élargissement quantitatif plus rapide de la FPA 2. Chance de motiver plus d'entreprises à s'engager dans la formation et de créer ainsi une base plus large d'entreprises intéressées en vue de l'amélioration postérieure de la FPA 3. Formation d'un plus grand nombre de lauréats avec au moins une qualification partielle améliorant leurs chances d'insertion dans le marché du travail et satisfaisant une partie des besoins en main d'œuvre qualifiée des entreprises 4. Réponse plus favorable à la grande demande sociale en postes de formation	1. Temps insuffisant pour préparer le terrain qualitatif de l'élargissement de la FPA avec la conséquence de négliger des aspects essentiels d'une formation polyvalente de qualité 2. Risque d'accepter ou d'établir de facto des standards de qualité insuffisants devenant parmi les intervenants plutôt la règle et le faux modèle que l'exception 3. Réponse moins ambitieuse aux exigences croissantes de la mise à niveau en matière de qualification de la main d'œuvre

1: L'implication des entreprises dans la formation professionnelle au Maroc, Un élément stratégique de la mise à niveau de l'économie marocaine, LAD, Novembre 2001

VII.2. DEVELOPPEMENT QUANTITATIF

La Stratégie nationale de la Formation professionnelle a fixé comme objectif de ramener la part de la FPMT à 50% des effectifs des inscrits à l'horizon 2021. Le développement quantitatif peut se faire en agissant sur plusieurs facteurs : l'adhésion des entreprises, l'attractivité des jeunes, l'élargissement à de nouveaux secteurs/métiers ou territoire et la création /adhésion de nouveaux établissements de formation. Ci-après, une synthèse des principales recommandations visant l'élargissement de la FMPT :

- 1. Mobiliser le maximum d'entreprises présentant des conditions convenables de formation :**
 - Revoir les mesures d'incitations en faveur des entreprises pour les rendre plus motivantes ;
 - Mettre en place des mesures d'incitations pour les tuteurs/maitres d'apprentissage
 - Améliorer l'aptitude des entreprises à former en termes d'organisation et de renforcement des capacités des tuteurs/maitres d'apprentissage.
- 2. Améliorer l'afflux des jeunes vers les dispositifs de la FPMT**
 - Mettre en place des dispositifs d'information, de sensibilisation et d'orientation des jeunes vers les dispositifs de la FPMT ;
 - Instaurer des mesures incitatives au profit des Jeunes (Allocation, bourses, prise en charges des frais de transport, ...)
 - Améliorer les conditions d'apprentissage des jeunes depuis l'accueil jusqu'à l'obtention du diplôme.
- 3. Elargir la FPMT à de nouveaux secteurs et métiers**
 - Développer la FPMT dans les secteurs insuffisamment touchés comme l'Administration, gestion et le commerce, le BTP, les TIC, les services aux personnes, l'agro-alimentaire, le cuir, le transport et la logistique, et tous autres secteurs qui se prêtent à la FPMT.
 - Elargir la FPMT à de nouveaux métiers non encore touchés.
- 4. Développer la FPMT dans des niveaux non ou insuffisamment touchés**
 - Elargir le mode de formation par apprentissage aux niveaux élevés (I et TS). Ceci suppose bien entendu la révision à la hausse de la part de la durée de formation accordée à la formation générale et technologique ;
 - Généraliser la formation par apprentissage à toutes les formations de niveau spécialisation. La formation en entreprise serait plus attractive pour les déscolarisés qui ont fui le système classique de l'enseignement général ;
 - Transformer une partie de la Formation Qualifiante en Formation diplômante par apprentissage. Ceci est valable pour les formations qualifiantes initiales qui ont pour objectif de faire acquérir aux jeunes un métier.
- 5. Favoriser le développement de la FPMT dans les secteurs porteurs des Régions**
 - Exploiter au maximum les secteurs/métiers porteurs au niveau des régions et des territoires pour développer des formations en mode alternée ou par apprentissage ;
 - Développer davantage la FPMT dans les régions les plus industrialisées comme Casablanca-Settat, Rabat-Salé-Kénitra et Tanger-Tétouan-Al Hoceima.
- 6. Elargir la FPMT chez les opérateurs existants et l'exiger chez les nouveaux**
 - Exiger la FPMT dans la nouvelle génération d'établissements de formation à créer en particulier dans les Cités de Métiers et de Compétences. Cette disposition est déjà prise dans les projets qui seront financés dans le cadre du Fonds "Charaka" de MCA-Maroc [19] ;

- Booster le programme de création de CFA-intra-entreprises et inter-entreprises en l'élargissant à de nouveaux secteurs, nouveaux territoires et en renforçant les capacités d'accompagnement de l'Administration centrale et territoriale compétentes.

VII.3. ORGANISATION DE LA FPMT

Cette partie regroupe les recommandations liées à la mobilisation des entreprises d'accueil et des jeunes, de conclusion de contrat et de suivi de la formation en entreprise.

1. Information, sensibilisation des entreprises

- Développer un argumentaire convaincant en faveur de la FPMT pour favoriser l'adhésion d'un maximum d'entreprises. Des avantages en termes de Coût/bénéfices peuvent être mis en avant pour susciter l'intérêt des entreprises ;
- Cibler les entreprises à sensibiliser. Les actions d'information et de sensibilisation de masse ne sont pas très efficaces [9] ;
- Impliquer les associations professionnelles qui peuvent jouer un grand rôle dans la communication et la sensibilisation des entreprises.

2. Sélection, habilitation des entreprises

- Prospector et repérer les entreprises qui présentent de bonnes conditions de formation et d'encadrement des jeunes. Celles-ci devront constituer une cible prioritaire pour les programmes de FPMT.
- Accompagner et renforcer les capacités des entreprises qui ont la volonté d'organiser la FPMT mais qui sont moins performantes. Des actions de sensibilisation sur les modes de la FPMT et de formation sur la pédagogie de l'alternance peuvent être organisées en faveur des tuteurs/maitres d'apprentissage
- Analyser la possibilité de mettre en place un système de certification des entreprises d'accueil. En attendant, les centres de formation doivent disposer de critères à prendre en considération pour le placement des jeunes. Un système d'habilitation partielle sur un ensemble de compétences particulières peut être mis en place.

3. Sélection, orientation professionnelle des jeunes

- Développer des outils d'information et d'orientation des jeunes sur la FPMT en particulier en utilisant les TIC très convoitées par les jeunes ;
- Greffer sur les dispositifs actuels d'orientation scolaire et professionnelle des actions spécifiques à la FPMT. Cibler en particulier les conseillers en orientation de l'enseignement général. Les Agences locales de ANAPEC peuvent jouer un rôle d'information et d'orientation vers les métiers porteurs demandés dans leurs territoires ;

4. Conclusion de contrat

- Prévoir la possibilité de conclure pour une même formation plusieurs contrats consécutifs quand les entreprises sont spécialisées et ne permettent pas un apprentissage global sur toutes les compétences requises pour l'exercice du métier.

Cette pratique est déjà en vigueur dans certains établissements de l'OFPPT rencontrés ;

- Accorder à ANAPEC un rôle en matière de mise en relation des jeunes et des entreprises d'accueil et de signature des contrats. La validation des contrats restera du ressort des établissements de formation.

5. Préformation et mise à niveau scolaire des jeunes déscolarisés

- Instaurer une période de préformation pour les jeunes déscolarisés prématurément pour les préparer à mieux intégrer le cursus de formation professionnelle en entreprise. Les niveaux CAP et spécialisation font partie du cycle de l'obligation scolaire où les élèves devront acquérir un socle de compétences communs dans le respect de l'égalité des chances.
- Trouver des synergies avec le programme d'Education non Formelle Nouvelle Génération du Ministère de l'Education Nationale qui a pour objectif de ramener des élèves en situation de décrochage scolaire au niveau de la fin de la 6^{ème} année du Primaire ou la 3^{ème} année du collégial. Des programmes conjoints permettront de préparer les jeunes aussi bien par rapport aux acquis scolaires que professionnels.

6. Suivi des apprenants en entreprise

- Doter les établissements de formation des moyens nécessaires pour effectuer le suivi en entreprise. Il s'agit en particulier de la prise en charge des frais de déplacement et d'assurance des formateurs en dehors de l'établissement.
- Accorder aux formateurs le temps nécessaire pour un suivi de qualité en réduisant leur charge horaire par rapport aux formateurs en résidentiel et le nombre de stagiaires à suivre par formateur.
- Mettre en place une plateforme numérique de suivi pour échanger en temps réel avec les tuteurs/maitres d'apprentissage sur les situations importantes ou urgentes.

VII.4. INGENIERIE DE FORMATION ET AMELIORATION DE LA QUALITE DE LA FPMT

1. Adaptation des programmes de formation aux spécificités de la FPMT

- Adapter les programmes de formation disponibles aux exigences de la FPMT et exiger leur utilisation aussi bien au niveau des établissements de formation que des entreprises d'accueil ;
- Accorder aux établissements plus de flexibilité dans le découpage des modules pour s'adapter aux capacités des entreprises à dispenser tel ou tel module ;
- Simplifier et adapter le cadre méthodologique de l'APC à la FPMT. Les initiatives d'élaboration de programmes spécifiques à la formation par apprentissage peuvent servir pour la révision du cadre méthodologique ;
- Développer des guides pratiques pour appuyer les Formateurs, les tuteurs/ maitres d'apprentissage.

2. Formation des formateurs et des tuteurs/maitres d'apprentissage

- Améliorer la qualification pédagogique des tuteurs/ maitres d'apprentissage pour assurer un bon encadrement des apprenants en entreprise. Des plans de formation

- sectoriels pluriannuels peuvent être élaborés en concertation avec les associations professionnelles ;
- Instaurer un système de certification des tuteurs/ maitres d'apprentissage par rapport à un référentiel de compétences reconnu ;
 - Créer un Centre dédié au renforcement des capacités des tuteurs/ maitres d'apprentissage ;
 - Mettre en place un corps de conseillers en FPMT pour accompagner les formateurs et les tuteurs/ maitres d'apprentissage dans l'amélioration de leurs pratiques ;
 - Organiser des stages en entreprise au profit des formateur.

3. Autres dispositions d'amélioration de la qualité de la FPMT

- Mettre en place un système d'assurance qualité de la FPMT focalisant sur les conditions de formation en entreprise et le suivi de celle-ci par l'établissement.
- Instaurer des mécanismes alternatifs de contrôle de la qualité de la FPMT, vu que ceux prévus par l'Arrêté du 27 Août 2001 ne sont pas fonctionnels ;
- Etablir une charte de la FPMT qui garantit la qualité de la formation ;
- Introduire un label de qualité reposant sur le label RSE
- Favoriser l'accès des stagiaires/apprentis aux TIC en tant qu'outil d'apprentissage et de communication avec les formateurs, les tuteurs/maitres d'apprentissage et les pairs.

VII.5. Incitations aux acteurs de la FPMT

1. Incitations aux entreprises

La révision des mesures d'incitations au profit des entreprises jugées non suffisamment motivantes revient dans la plupart des documents et des recommandations des acteurs rencontrés. Les propositions divergent par contre quant à la formule d'incitations.

Incitations financières :

- Instaurer un système de ristourne sur la TFP au profit des entreprises d'accueil
- Mettre en place un système de crédit d'impôts au profit des entreprises formelles
- Réviser l'affectation de la contribution financière accordée actuellement aux entreprises de l'artisanat non pas sur la base du secteur mais de la taille de l'entreprise en visant les TPME de moins de 20 salariés ou un autre seuil à identifier
- Augmenter les incitations pour favoriser l'accès des femmes et des PSH
- Concevoir des mécanismes d'octroi de la contribution financière de l'Etat aux entreprises de tel sorte à éviter des dérives frauduleuses
- Réaliser une étude économétrique pour évaluer le coût avantages de ces mesures d'incitations et définir le niveau optimal d'incitations financières à retenir

Incitations non financières :

- Accorder un Label "d'entreprise formatrice" aux entreprises qui contribuent activement à la formation des jeunes

2. Incitations aux Jeunes

Vu que la plupart des entreprises n'appliquent pas la clause relative à l'octroi d'une allocation aux jeunes, il est fortement recommandé par certaines ressources l'instauration d'une grille de salaire de référence au profit des stagiaires/apprentis à moduler éventuellement selon les secteurs et les niveaux de formation. D'autres voient dans cette mesure un risque de réticence de la part des entreprises.

D'autres mesures sont recommandées comme le fait de faire bénéficier les stagiaires/apprentis du régime de la sécurité sociale et l'amélioration de leurs conditions d'accès à la formation à travers un système de bourses ou de prise en charge d'hébergement et de transport.

3. Incitations aux Tuteurs/maitres d'apprentissage

La motivation des tuteurs/maitres d'apprentissage se dégage comme une mesure phare d'amélioration des conditions de succès de la FPMT. D'abord à travers l'instauration d'un système de reconnaissance et de certification qui les valoriserait. Ensuite à travers des mesures incitatives financières à mettre en place sous forme de prime ou de rabatement sur l'IR, options dont la faisabilité reste à analyser.

VII.6. Gouvernance de la FPMT

Certaines recommandations liées à la coordination globale, comme la recherche de cohérence, de complémentarité et d'optimisation des ressources, l'implication des entreprises et de leurs organisations et l'implication des Régions sont communes avec le dispositif global de la formation professionnelle. D'autres recommandations sont spécifiques aux modes de la FPMT.

Pour les aspects communs, il est recommandé de s'inscrire dans le schéma global de gouvernance de la formation professionnelle proposé dans la SNFP 2021 qui prévoit la création de trois instances (Voir encadré ci-joint).

- La Commission Nationale de la Formation professionnelle
- Les Commissions Provinciales de la Formation professionnelle
- Les Commissions Sectorielles de la Formation professionnelle

La FPMT devra être traitée de manière explicite et les recommandations la concernant devront être claires.

Encadré 5 : Extrait de la SNFP 2021

III-2-6 Sixième axe stratégique : Une gouvernance intégrée et renouvelée pour une meilleure efficacité et efficience du dispositif de la formation professionnelle

La mise en place d'un système de formation professionnelle plus ouvert, mieux axé sur la qualité, efficace et efficient repose sur une gouvernance renouvelée et intégrée assurant la cohérence, l'optimisation et la complémentarité entre l'ensemble des institutions et intervenants du système d'éducation et de formation.

....

III-2-6.2. Consécration de la gouvernance participative du système de la formation professionnelle :

La nouvelle stratégie consolide les acquis du système actuel notamment en matière de diversité des opérateurs de formation. Elle fonde la mise en œuvre de la politique de formation sur une approche contractuelle et l'inscrit dans un cadre formalisé.

....

Des instances de partenariat seront créées aux niveaux national, régional et sectoriel et constitueront le cadre de cette concertation.

La 1ère instance « Commission Nationale de la Formation Professionnelle » (CNFP), composée des représentants de l'Etat, de la CGEM, des Syndicats, des ONG, des Chambres et des opérateurs de formation publics et privés, constitue **le cadre de la définition de la politique et des orientations de la FP, du suivi de la mise en œuvre et de l'évaluation du système.**

Cette commission est dotée d'un pouvoir important notamment en matière d'adoption de la carte nationale intégrée de la formation professionnelle en veillant à une complémentarité de l'offre de formation et à sa cohérence avec les besoins économiques et sociaux des différents secteurs d'activités et des différentes régions.

La 2ème instance « Commission Régionale de la Formation Professionnelle » (CRFP), instituée au niveau de chaque région, est composée des représentants de l'Etat, de la CGEM, des Collectivités territoriales, des Syndicats, des ONG et des opérateurs de formation publics et privés.

Cette commission est chargée, notamment, de l'identification des besoins à l'échelle de la région et de l'élaboration de la carte régionale de la formation professionnelle. ...

La 3ème instance « Commission Sectorielle de la Formation Professionnelle » (CSFP) instituée pour chaque secteur ou groupes de secteurs d'activités, est chargée de définir les besoins en compétences de ces secteurs et de participer au processus d'ingénierie de formation, à l'élaboration des REM/REC, à l'observation du secteur,

....

Un texte réglementaire sera élaboré et adopté pour la mise en place de ces commissions.

Comme recommandations spécifiques à la FPMT on retient la recherche de la souplesse et de la flexibilité dans la gestion des modes de FPMT en particulier en termes de procédures de création de CFA-IE et de modalités de paiement de la subvention de l'Etat aux opérateurs de l'apprentissage

La mise en place d'un système de Suivi, évaluation et de contrôle de la FPMT permettra de garantir une meilleure qualité de la formation et une amélioration continue des deux dispositifs.

VII.7. Financement de la FPMT

En termes de ressources, outre les sources de financement actuelles, il est recommandé de faire contribuer les régions aux financements des programmes de formation par apprentissage qui relèvent de leurs territoires.

En termes de mécanismes de financement, il est recommandé de revoir les mécanismes actuels de financement de l'apprentissage par subvention en :

- Utilisant les mêmes canaux que ceux de la formation résidentielle et alternée pour les opérateurs publics ;
- Maintenant le système des subventions uniquement pour les opérateurs privés et associatifs ;
- Simplifiant/Adaptant les mécanismes actuels d'octroi des subventions de l'apprentissage ;
- Révisant les nomenclatures budgétaires nécessaires pour permettre certaines dépenses spécifiques (Suivi en particulier).

VII.8. Révision des textes juridiques et réglementaires de la FPMT

Les dispositions juridiques et réglementaires à revoir dans les textes organisant la formation alternée et par apprentissage dépendront des recommandations qui seront retenues ci-haut. Les principales recommandations qui impliqueront une révision de textes et qui reviennent souvent dans les ressources documentaires et les déclarations des acteurs rencontrés sont :

- Le modèle de la FPMT à retenir (fusion ou cohérence et complémentarité)
- La nature du Contrat de l'apprenant (Contrat de formation, de travail/insertion, unique ou multiple)
- Les incitations aux acteurs de la FPMT : à renforcer pour les entreprises, à préciser pour les jeunes et à instaurer pour les tuteurs/maitres d'apprentissage
- Le rythme d'alternance : Augmenter la part de 20% de la formation générale et technologique dans le cas de la formation par apprentissage
- Les conditions à satisfaire par les entreprises à clarifier
- Le taux d'encadrement à revoir dans le sens de plus de flexibilité
- Le système d'assurance qualité et de contrôle à instaurer de manière plus simple et plus efficace
- Les mécanismes de Gouvernance élargis aux régions et impliquant davantage les entreprises
- Le Statut des CFA-IE et Inter-entreprises ou associatifs est reconnu avec des mécanismes d'autorisation de création de CFA-IE, appropriés
- Clarifier les implications découlant de l'ambiguïté concernant le statut des apprenants en ce qui concerne :
 - Assurance contre les accidents de travail
 - Protection sociale (Non assujettissement ou exonération)
 - Durée de travail et congés (Code du travail ou programme)

VIII. ANNEXES

ANNEXE 1 : LISTE DES REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

I. Les rapports stratégiques qui portent sur la politique de l'Etat en matière de FPMT :

1. La Charte Nationale d'Education et de Formation/ Volet Formation en milieu professionnel, 2000 ;
2. Les Assises Nationales de la Formation Professionnelle, 2006 ;
3. La Stratégie nationale de la formation professionnelle 2021 et sa feuille de route de 2019
4. La Stratégie Nationale de l'Emploi, MEAS, Février 2015 ;
5. Les Textes juridiques et réglementaires de la FPMT (Loi 36.96 et 12.00)
6. DFP, Développement de la formation initiale en milieu professionnel dans l'objectif de porter l'effectif des stagiaires de la formation alternée et la formation par apprentissage à 50% des effectifs globaux, Leviers et mesures proposés, 22 mai 2014

II. Les études élaborées sur la FPMT :

7. L'analyse des incitations et des appuis alloués aux PME à la mise en place de programmes d'apprentissage et/ou d'alternance, BIT, Avril 2018 ;
8. La Formation en milieu professionnel au Maroc, ETF, mars 2017 ;
9. L'implication des entreprises dans la formation professionnelle au Maroc, Un élément stratégique de la mise à niveau de l'économie marocaine, IAD, Novembre 2001 ;
10. Les programmes de formation en milieu professionnel pour les jeunes de la région méditerranéenne, analyses comparatives, MEDA-ETE, 2009 ;
11. Cartographie de la Gouvernance de la formation professionnelle au Maroc, ETF, 2014

III. Les évaluations des projets de coopération technique ayant porté sur la FPMT ;

12. Etudes d'impact du Projet de Formation professionnelle en Milieu de Travail, GIZ, Juillet 2010 ;
13. Etude relative à l'insertion et au cheminement professionnel des lauréats des CFA-IE, Juillet 2010 ;
14. Etude sur le coût de la formation en CFA-IE du secteur hôtellerie, GIZ, Novembre 2009
15. Étude diagnostique portant sur le système de formation professionnelle du Maroc, Juin 2006, ACDI, UE, GIZ, AFD

IV. Des rapports pertinents de la Cour des comptes ou des Conseils Consultatifs :

16. Rapport de la Cour des Comptes sur le DFP, 2015
17. Conseil Supérieur de l'Enseignement, Formation initiale, clés pour la refondation, Mars 2019

V. Des rapports de formulation des projets de coopération internationale ayant traité la question de la FPMT :

18. Offre d'une mesure de Coopération technique pour l'Appui à la mise en œuvre de la Stratégie Nationale de la Formation Professionnelle 2021, NP : 2016.2058.2
19. Fonds Charaka dédié à la création/Reconversion d'établissements de formation professionnelle en Partenariat Public-Privé, MCC, Manuel de gestion du Fonds, 2018

VI. Outils de gestion de la FPA et du MFA

20. Manuel des procédures de la formation par apprentissage
21. Outils de suivi le Formation alternée

ANNEXE 2 : CADRE LEGAL INSTITUANT LES DEUX MODES DE FPMT

Formation alternée	
Texte	Objet
Loi 36.96	Organisation de la formation alternée : définition, durée, part en entreprise, diplôme, contrat, période d'essai, Conditions entreprises accueil, allocation à accorder aux stagiaires, engagements des chefs d'entreprises et des stagiaires, Contrat : Conditions à satisfaire, Contenu Gestion de la FP Alternée : instances et modalités définis par voie réglementaire Mesures d'encouragement aux entreprises Sanctions
Décret N° 2-97-966 du 4 février 1998	Administration de la formation alternée Règlement de litiges
Arrêté N° 1042-99 du 1er septembre 1999	Définit la liste des métiers qui font l'objet de la FP Alternée, les spécifications relatives au local, aux équipements, à l'encadrement des entreprises, qui peuvent accueillir les stagiaires et les conditions relatives aux qualifications techniques et professionnelles que doit satisfaire le tuteur.

Formation par apprentissage	
Texte	Objet
Loi 12-00	Organisation de la formation par apprentissage : définition, durée, part en entreprise, diplôme, notion CFA , Contrat, période d'essai, Conditions entreprises accueil, allocation à accorder aux apprentis, engagements des chefs d'entreprises et des apprentis Contrat : Conditions à satisfaire, Contenu Gestion de l'apprentissage : instances et modalités définis par voie réglementaire Mesures d'encouragement aux entreprises Financement des CFA Sanctions
Décret N° 2-00-1017 du 21 juin 2001	Organisation de l'apprentissage, Contrat d'apprentissage, Mesures d'encouragement, Sanctions et Règlement des litiges
Arrêté du 7 mars 2008	Définit les métiers et les qualifications qui font l'objet de l'apprentissage, les durées globales de formation, les diplômes sanctionnant l'apprentissage et les titres reconnaissant les qualifications acquises, ainsi que les conditions d'accès à la formation pour chaque métier.
Arrêté n°1183-01 du 27 Août 2001	Définit les organismes chargés de la planification, de l'organisation, de la supervision, du suivi et de l'évaluation de l'apprentissage et du contrôle des conditions de travail, de la sécurité professionnelle, des garanties morales et

	professionnelles que présentent les responsables de l'entreprise, notamment le maître d'apprentissage.
Arrêté n° 1182-01 du 27 août 2001	Fixe les métiers et qualifications pour lesquels les entreprises de l'artisanat bénéficient d'une contribution de l'Etat aux frais de formation par apprentissage.
Décision n°1607 du 27 Août 2001	Fixe le modèle du registre réservé par l'entreprise aux apprentis et le modèle de contrat ou de déclaration d'apprentissage
Décision n°1606 du 27 Août 2001	Fixe le modèle de livret d'apprentissage
Décision Conjointe n°1608-01 du 13 novembre 2001	Fixe le montant de la contribution de l'Etat aux frais de formation par apprentissage au profit des entreprises d'artisanat et le modèle de demande de son versement et le modèle de la demande de versement de la contribution de l'Etat.
Code du travail Dahir n° 1-03-194 du 11 septembre 2003	Article 5 : Les bénéficiaires des stages de formation-insertion et de formation par apprentissage sont soumis aux dispositions relatives à la réparation des accidents de travail et des maladies professionnelles ainsi qu'aux dispositions prévues par la présente loi notamment en ce qui concerne la durée du travail, le repos hebdomadaire, le congé annuel payé, les jours de repos et de fêtes et la prescription.

1. VISION STRATÉGIQUE DES MODES DE FPMT

Formation alternée	Formation par Apprentissage
[1] Levier 3 : Adéquation du système d'éducation et de formation à son environnement économique (Apprentissage et formation alternée) : - L'apprentissage s'entend comme une formation se déroulant principalement en entreprise, pour plus des deux tiers de sa durée, pouvant aller d'une à trois années, et qui implique une relation contractuelle, établie entre l'employeur et l'apprenti ou son tuteur légal. L'apprentissage s'organise principalement à deux niveaux : a. vers la fin de l'enseignement collégial, où il doit permettre aux apprenants de ce cycle de compléter leur spécialisation professionnelle, avant leur sortie vers la vie active conformément aux articles 50 et 51 de la présente charte ; b. au niveau du cycle de qualification professionnelle, où il doit assurer aux apprenants de ce cycle l'acquisition d'habiletés professionnelles qualifiantes, tout en les imprégnant des réalités du monde du travail. - La formation alternée est assurée approximativement à parts égales entre l'entreprise et l'établissement d'éducation ou de formation ; les apprenants y conservent leur statut en tant que tels. Elle est régie par des conventions de partenariat qui seront encouragées et développées, à tous les niveaux, depuis l'école collégiale jusqu'à l'enseignement supérieur. - [8] [10] Une vision stratégique claire et concertée avec les organisations et les chambres professionnelles et les opérateurs de formation est à rechercher quant au développement des modes de formation en entreprise, alternée et par apprentissage, de même qu'à la meilleure articulation et harmonisation entre les deux modes de formation d'une part, et entre ceux-ci et la formation résidentielle d'autre part. La vision devrait définir les conditions susceptibles de favoriser une meilleure harmonisation entre la fonction sociale de l'apprentissage qui consiste à assurer une qualification aux jeunes, et sa fonction économique visant à fournir un personnel qualifié correspondant aux besoins de l'entreprise. - [8] La refonte des deux modes de formation en milieu professionnel (FPA et CFA), avec le double objectif d'harmonisation de la gouvernance avec les procédures de planification, de production, de suivi/d'évaluation et de financement, et d'amélioration de l'efficacité de la formation en milieu professionnel - [8] La prise en compte de tous les niveaux de qualification, y compris les niveaux de qualification supérieure LMD (licence-master-doctorat) de l'enseignement supérieur	

Formation alternée	Formation par Apprentissage
- [4] Elargir le mode de formation alternée à l'enseignement supérieur	- [8] Des conditions favorisant une meilleure harmonisation entre la fonction sociale de l'apprentissage (assurer une qualification aux jeunes) et sa fonction économique (fournir un personnel qualifié qui corresponde aux besoins de l'entreprise) - [13] Eviter le cumul des deux formules « contrat d'apprentissage » et « contrat de formation-insertion »

2. ELARGISSEMENT QUANTITATIF

Formation alternée	Formation par Apprentissage
- [9] Améliorer l'aptitude des entreprises à organiser la FPA contribuera sans doute à augmenter leur disposition à s'y engager - [9] Introduire des filières et niveaux de qualification nouveaux pour mieux répondre aux besoins des entreprises en qualifications	- [2] Optimiser les capacités d'accueil des différents opérateurs de formation en adoptant l'apprentissage comme mode de formation pour tous les métiers de niveau spécialisation et qualification qui s'y prêtent - [2] Elargir l'expérience pilote de création de CFA intra-entreprises à d'autres entreprises et à d'autres secteurs - [3] Développer les Centres de Formation par Apprentissage inter ou intra entreprises (CFA-IE). - [7] Ouvrir l'apprentissage à de nouveaux secteurs et métiers en instaurant un dialogue sectoriel régulier avec les branches professionnelles pour compléter/actualiser la liste des métiers objet de l'apprentissage - [7] Impliquer l'OFPPT dans l'organisation de la formation par apprentissage du fait qu'il est l'opérateur quasi-exclusif dans certains domaines de formation - [7] Remplacer une partie des formations qualifiantes de l'OFPPT par la formation par apprentissage en raison des avantages que procure ce mode aussi bien aux entreprises qu'aux apprentis - [9] Elargir l'apprentissage aux grandes entreprises
- [3] Porter l'effectif des stagiaires de ces deux modes de formation à 50% de l'effectif global des stagiaires du système de formation professionnelle à l'horizon 2021	

3. ORGANISATION DE LA FPMT

a. Information sensibilisation des entreprises

Formation alternée	Formation par Apprentissage
- [6] Mettre en place une approche de communication ciblée sur la formation en milieu professionnel au niveau local, régional et national, pour sensibiliser et faire adhérer les unités de production au développement de cette formation - [8] Adopter une politique plus active pour l'information des jeunes et de leurs parents, la sensibilisation des entreprises d'accueil et la promotion de ces modes de formation auprès des entreprises	- [7] Utiliser les nouvelles technologies de l'information et les réseaux sociaux comme supports pour atteindre et convaincre le maximum de bénéficiaires potentiels. - [2] Mettre en place un système d'information, d'orientation et de sélection des jeunes pour atténuer les déperditions en cours de formation - [8] [10] L'établissement d'une campagne de communication adaptée à des jeunes menacés de marginalisation et d'exclusion du système scolaire et aux petites et microentreprises - [8] [10] La revalorisation d'un mode de formation ancestral pour l'apprentissage d'un métier
- [9] [14] (Re)sensibiliser les chefs d'entreprise à l'égard des exigences, coûts et bénéfices de la FPA - [9] Cibler les entreprises à sensibiliser et viser les hauts responsables ou GRH - [9] Impliquer les associations professionnelles dans la sensibilisation et en faire des multiplicateurs - [9] L'Association de Gestionnaires et de Formateurs de Personnel (AGEF) pourrait jouer un rôle important en tant que multiplicateur puisqu'elle représente les DRH	
- [8] Une plus grande capacité de persuasion de la part de la Confédération générale des entreprises du Maroc pour promouvoir la formation en milieu professionnel auprès des branches professionnelles, des associations professionnelles fédérées et des grandes entreprises - [8] La clarification de la responsabilité des parties prenantes (entreprises, apprenti/stagiaire, EFP/CFA) afin de rassurer les grandes entreprises sur le risque social qu'elles redoutent et qui freine leur implication dans la formation en milieu professionnel	

b. Sélection/Habilitation des entreprises d'accueil

Formation alternée	Formation par Apprentissage
- [7] Cibler les entreprises qui présentent les meilleures conditions d'apprentissage en termes d'équipements, de niveau d'activités et de disponibilité de maîtres d'apprentissage qualifiés et motivés - [7] Accompagner les entreprises les moins performantes pour se conformer aux exigences d'encadrement requises	

- [8] [10] Renforcer les capacités de l'entreprise en matière d'accueil, de conception de la formation, de formation sur le lieu de travail et de coordination avec l'EFP/CFA, notamment le soutien à la formation des tuteurs, des maîtres d'apprentissage et des formateurs - [4] Mettre en place un mécanisme d'autorisation des entreprises basé sur son aptitude à offrir une formation de qualité	
- [9] Trouver des réponses à la trop grande spécialisation de certaines entreprises : Organiser des formations conjointes entre plusieurs entreprises pour assurer la polyvalence de la formation, et/ou organiser des formations complémentaires au sein de l'EFP	- [7] Etablir un guide de l'apprentissage à l'adresse des entreprises clarifiant les avantages pour l'entreprise, les objectifs et le mode de fonctionnement de l'apprentissage - [7] Définir clairement le quota d'apprentis par entreprise d'accueil ou par maître d'apprentissage et veiller à le faire respecter.

c. Sélection/Orientation professionnelle des stagiaires

Formation alternée	Formation par Apprentissage
[9] Laisser les CTS développer leurs propres mécanismes de sélection des stagiaires qui conviennent aux entreprises	- [4] Accorder à ANAPEC un rôle en matière d'orientation et de mise en relation des jeunes avec des entreprises - [7] Etablir un guide sur le mode de l'apprentissage à l'adresse des apprentis clarifiant les avantages pour les jeunes, les objectifs et le mode de fonctionnement de l'apprentissage - [2] Instaurer une période de préformation au niveau du CFA

d. Suivi des stagiaires en entreprise

Formation alternée	Formation par Apprentissage
- [9] Accorder aux formateurs le temps nécessaire en réduisant le nombre de stagiaires par formateur - [9] Prendre en charge les frais de déplacement pour le suivi et d'assurance des formateurs	- [7] Doter les CFA des moyens nécessaires pour effectuer le suivi - [7] Mettre en place une plateforme numérique de suivi

4. INGENIERIE DE FORMATION ET FORMATION DES FORMATEURS/TUTEURS/MAITRES D'APPRENTISSAGE

a. Adaptation des programmes de formation

Formation alternée	Formation par Apprentissage
[9] Adapter les programmes de formation aux exigences de la FPA	[2][10] Simplifier et adapter le cadre méthodologique de l'APC au mode de formation par apprentissage

Formation alternée	Formation par Apprentissage
[8] [10] La préparation de guides pratiques pour appuyer les formateurs et les tuteurs dans l'implantation des nouveaux référentiels de formation	

b. Formation des formateurs/Tuteurs/Maitres d'apprentissage

Formation alternée	Formation par Apprentissage
[9] Améliorer la qualification pédagogique des tuteurs : la clé d'un bon encadrement des stagiaires au sein des entreprises	[2] Créer des centres de compétences pour la formation de formateurs et de maîtres d'apprentissage
[9] Organiser des stages en entreprises pour les formateurs	
- [4] Instaurer un système de formation et de certification des formateurs et des maîtres d'apprentissage - [4] Créer un Centre de formation dédié au mode de la FPMT pour faire émerger un vivier d'entreprises qui présentent de bonnes conditions d'encadrement des apprenants - [6] Mettre en place des processus de labellisation et de certification des tuteurs, pour valoriser le rôle d'encadrement de la formation pratique et reconnaître les compétences formatives des tuteurs - [6] Mettre en place un corps de Conseillers en Formation en milieu professionnel	

c. Autres aspects liés à la qualité de la formation

Formation alternée	Formation par Apprentissage
- [7] Favoriser l'accès des apprentis aux nouvelles technologies de l'information comme outil qui leur permet de s'autoformer et de s'informer sur les nouvelles techniques utilisées ailleurs. Les NTIC favoriseraient aussi les échanges entre les internautes comme source d'apprentissage par les pairs. - [7] Etablir une charte d'apprentissage qui garantit la qualité de la formation et le respect de la réglementation. Celle-ci devrait être signée par les entreprises en même temps que le contrat d'apprentissage. - [11] Mettre en place un système d'assurance qualité de la FPMT sous gestion publique-privée (p.ex. plans de formation, manuel du formateur, livrets de la formation professionnelle, cahier de bord destiné aux stagiaires, certification des formateurs/formatrices, directives en matière de protection de santé et de sécurité au travail) ; - [11] Introduire un label de qualité reposant sur le label RSE (responsabilité sociétale des entreprises) de la CGEM et le complétant - [7] Opérationnaliser les mécanismes de contrôle prévus par la réglementation pour s'assurer de la qualité de la formation. - [19]ont éligibles aux subventions du Fond Charaka (MCA-Maroc), les projets qui respectent des normes et standards de qualité exigés entre autres l'adoption d'un mode de formation basé sur l'alternance (formation alternée ou par apprentissage)	

5. INCITATIONS AUX ACTEURS DE LA FPMT

a. Incitations des entreprises

Formation alternée	Formation par Apprentissage
- [9] Instaurer un système de ristourne sur la TFP au profit des entreprises d'accueil	-
- [4] Faire une évaluation du système actuel d'incitation et en concevoir un plus avantageux et efficace - [6] Mettre en place des mesures pour stimuler l'intérêt des entreprises à s'investir dans la formation en milieu professionnel, en vue d'accroître leur implication dans l'accueil et l'encadrement des stagiaires et pallier ainsi les difficultés éprouvées par les établissements de formation dans le placement des stagiaires en entreprises - [6] Mettre en place des mécanismes d'encouragement et d'incitation en contrepartie de l'engagement de l'entreprise à accueillir et à former les stagiaires - [6] Créer un label à attribuer aux entreprises formatrices sur la base d'une charte déontologique - [7] Réviser l'affectation de la contribution financière accordée actuellement aux entreprises non pas sur la base du secteur mais de la taille de l'entreprise en visant les PME de moins de 20 salariés ou un autre seuil à définir. Le montant de 250 dh/apprenti/mois pourrait être reconduit - [7] Accorder un crédit d'impôt¹ d'un montant à déterminer aux entreprises de plus de 20 salariés ou un autre seuil à définir qui accueillent des apprentis. En France, ce montant est de 1600 Euros/an et de 2200 Euros/an s'il s'agit de personnes handicapées (Le SMIG étant de 1480 Euros/mois). - [7] Prendre en considération les populations spécifiques en particulier celles en situation d'handicap en accordant un bonus supplémentaire. Une incitation plus favorable pourrait être accordée pour promouvoir l'accès des femmes à des métiers à forte valeur ajoutée ou dans des zones géographiques où les opportunités de formation sont très limitées. - [7] Réaliser une étude économétrique pour évaluer le coût avantages de ces mesures d'incitations et définir le niveau optimal d'incitations financières à retenir. - [7] Concevoir des mécanismes d'octroi de la contribution financière de l'Etat aux entreprises de tel sorte à éviter des dérives frauduleuses éventuelles qui pourraient en découler. Un mécanisme de déclaration auprès de la Trésorerie régionale des finances après approbation des CFA pour bénéficier de la contribution financière, comme c'est le cas en France, pourrait être examiné. - [7] La CGEM recommande la prise en charge de ces incitations financières sur la taxe de la formation professionnelle. - [7] Accorder un Label "d'entreprise formatrice" aux entreprises qui contribuent activement à la formation des jeunes. - [8] Le remboursement des charges de l'entreprise liées à l'embauche d'un apprenti ou d'un stagiaire, en plus des avantages prévus par la réglementation en vigueur. Les avantages actuels (exonération de l'impôt sur le revenu et des charges sociales) sont peu ou pas exploités puisque, dans la plupart des cas, l'entreprise ne verse pas de rémunération aux apprentis ou stagiaires	

¹ Un crédit d'impôt est une somme soustraite du montant de l'impôt qu'une entreprise ou qu'un particulier doit payer

b. Incitations des apprenants

Formation alternée	Formation par Apprentissage
- [9] Envisager une rémunération minimum et plus élevée par rapport à celle versée actuellement par certaines entreprises, pour responsabiliser davantage les chefs d'entreprise pour la formation de leurs stagiaires	- [8][10] L'amélioration des conditions d'accès des jeunes issus de milieux défavorisés ou du milieu rural, avec des internats et des bourses pour lutter contre les taux de déperdition élevés dus aux problèmes de transport et d'hébergement
- [4] Instaurer une grille de salaire de référence pour les stagiaires/apprentis - [4] Faire bénéficier les stagiaires/apprentis du régime de la sécurité sociale - [6] Mettre en place des mesures d'incitation et d'encouragement au profit des stagiaires, améliorant les conditions de déroulement de la formation pratique au sein de l'entreprise, pour accroître la performance de la formation en milieu professionnel ; - [7] Rendre obligatoire l'allocation d'apprentissage à accorder aux jeunes. Le montant de cette allocation devrait être clairement défini dans la réglementation et pourrait être variable en fonction des secteurs et du niveau de qualification du métier préparé. - [7] Prendre en charge pour les PME la couverture sociale des apprentis pendant leur durée de formation. - [7] Accorder aux jeunes en milieu rural des facilités pour les déplacements, l'hébergement et la restauration. - [8] La prise en charge des frais de transport et d'hébergement pour les apprentis et stagiaires les plus démunis	

c. Incitations aux maîtres d'apprentissage/Tuteurs

Formation alternée	Formation par Apprentissage
- [7] Examiner la possibilité d'une incitation financière sous forme de rabatement sur l'IR des maîtres d'apprentissage /tuteurs - [7] Mettre en place un système de certification - [7] Mettre en place un dispositif de reconnaissance des maîtres d'apprentissage performants sur la base d'indicateurs à définir (Nombre d'apprentis formés/ insérés, qualité d'emplois occupés, ...) - [2] Valoriser les maîtres d'apprentissage par l'instauration d'un système de reconnaissance et de certification des maîtres d'apprentissage - [8] Mettre en place des mesures incitatives pour les tuteurs et les maîtres d'apprentissage, y compris un statut valorisant	

6. GOUVERNANCE DE LA FPMT

a. Pilotage et coordination des modes de la FPMT

Formation alternée	Formation par Apprentissage
- [1] L'apprentissage en milieu de travail et la formation alternée, par navette entre l'établissement d'éducation et de formation et l'entreprise, seront promus, dans le cadre d'un partenariat organisé et durable entre les autorités d'éducation-formation centrales et déconcentrées ou décentralisées, les chambres d'agriculture, d'artisanat, de commerce et d'industrie et tous les groupements professionnels concernés. Les dispositifs législatifs applicables à l'apprentissage, soit en particulier, soit dans le cadre de la législation du travail en général, ainsi que les règlements applicables à la formation alternée incluront les dispositions pertinentes visant à : a. impliquer étroitement les partenaires susmentionnés, en matières d'organisation, de planification, de supervision et d'évaluation de l'apprentissage et de la formation alternée, à l'échelle régionale, provinciale et locale ; b. établir la responsabilité partagée et l'organisation conjointe et solidaire entre les établissements d'éducation-formation et les entreprises d'accueil, en matière de placement, de tutorat, de progression pédagogique et d'évaluation des acquis professionnels de chaque apprenti ou stagiaire en formation alternée ; c. Mettre en place un système spécifique d'assurance, à la charge de l'Etat, pour protéger les apprentis et les stagiaires en formation alternée, ainsi que les équipements des entreprises d'accueil, contre les risques directement liés aux activités d'apprentissage et de formation alternée, afin d'instaurer la confiance nécessaire au développement de ces deux modes de formation	
- [3] Renforcer les partenariats avec les entreprises : Ecosystèmes, Grandes entreprises, PME, TPE, artisans,.... - [6] Renforcer la coordination locale et régionale entre les différents acteurs de la formation en milieu professionnel pour optimiser la formation - [6] Renforcer la contractualisation de la formation avec les professionnels comme modèle de partenariat, pour garantir l'implication des entreprises dans la formation en milieu professionnel, avec une déclinaison de ce partenariat aux niveaux régional et local ; - [6] Tenir compte des spécificités locales et régionales et de la capacité d'accueil des entreprises et des unités de production dans l'élaboration de la carte prévisionnelle de la formation en milieu professionnel, en veillant à une optimisation et une complémentarité entre les dispositifs de formation - [6] Réviser et réajuster l'organisation de ces modes pour les rendre plus flexibles et souples dans leur mise en œuvre, avec les entreprises pour faire évoluer et adapter ces modes aux spécificités économiques des régions, tenant compte de la complexité des métiers et des niveaux de formation - [6] Mettre en place un partenariat national et des accords régionaux avec l'INDH et les collectivités locales, pour garantir leur contribution dans la préparation des structures d'accueil et la disponibilité des conditions de prise en charge des jeunes défavorisés ou issus des zones enclavées, et ce selon la cible et le site. - [6] S'inscrire dans le cadre de la régionalisation avancée pour mieux adapter la formation en milieu professionnel à son environnement local	

Formation alternée	Formation par Apprentissage
- [8] La révision de l'actuelle gouvernance (inopérante pour le moment) pour l'implication de l'entreprise à tous les niveaux de décision (stratégique et opérationnel) à l'échelle sectorielle, régionale et/ou locale (EFP/CFA) - [8] [10] Développement de partenariats sectoriels (textile et habillement, tourisme, artisanat, etc.) et de partenariats avec de très grandes entreprises (Office chérifien des phosphates, banques, opérateurs télécoms, etc.) - [8] La mise en place d'organes de concertation entre les multiples intervenants de la formation en milieu professionnel, ce qui permettrait d'unifier les actions, de créer des partenariats et d'optimiser les ressources - [8] L'implication de partenaires autres que l'entreprise et l'implication de la société civile pour l'insertion des jeunes dans les espaces publics urbains et ruraux et pour le développement de ces espaces - [8] Un partenariat et une synergie d'action avec les organismes gouvernementaux en charge de l'emploi : ministère de l'Emploi et des Relations sociales, Agence nationale de promotion des emplois et des compétences, etc. - [7] Instaurer un dispositif de suivi et d'évaluation de la FPMT. Pour capitaliser sur les bonnes pratiques et éviter les erreurs, un système de suivi et évaluation rigoureux devra être mis en place. La réussite de celui-ci passe par la mise en place d'un système d'information qui permet de remonter les indicateurs pertinents sur la qualité de l'apprentissage, l'implication des entreprises, la coordination entre les EFP et les entreprises. - [7] Instaurer un dialogue social sur la base des résultats du système de suivi et évaluation - [8] Placer l'entreprise au cœur de la gouvernance en l'associant à la gestion du système d'apprentissage et d'alternance - [8] [10] Mettre en place des mécanismes de suivi, d'évaluation et de contrôle de la formation en milieu professionnel et la clarification des responsabilités de chaque acteur au niveau local, provincial et national - [8] La mise en place d'un système d'information de la formation en milieu professionnel (apprentissage et alternance) qui permettrait le pilotage du dispositif et l'analyse de ses performances - [10] La mise en place de mécanismes adéquats pour une évaluation régulière du système de la formation professionnelle touchant aussi bien les politiques et leur mise en œuvre que les décisions prises et leur impact	
	- [16] Intégrer la formation par apprentissage dans les études de suivi de l'insertion ; - [16] Mettre en œuvre une action concertée avec les différents opérateurs pour encourager la formation par apprentissage ; - [16] Veiller à l'exercice des attributions des comités de suivi des conventions de la formation par apprentissage ; - [16] Prendre les mesures nécessaires pour réduire le délai de versement des subventions relatives au développement des programmes de l'apprentissage - [18] Mettre en place des mécanismes de dialogue public-privé pour la gestion stratégique de la FPMT qui devra conduire à l'élaboration et à la mise en œuvre d'une sous-stratégie de la

Formation alternée	Formation par Apprentissage
	FPMT qui définira l'orientation générale, les rôles et les responsabilités des acteurs impliqués aux niveaux national et local - [13] Construire et gérer une base de données qui permet de disposer des indicateurs de suivi du cheminement professionnel des lauréats des CFA.IE et d'apporter les ajustements qui s'imposent en cas d'inadéquation entre formation dispensée et attentes des opérateurs économiques - [13] Renforcer la structure d'accompagnement existante au niveau de l'ESITH et la mise en place de structures d'accompagnement sectorielles pour assurer le développement et la pérennité du système CFA-IE.

b. Gestion de la FPMT au niveau local

Formation alternée	Formation par Apprentissage
- [9] Accorder plus d'autonomie de prise de décision aux EFP - [9] Impliquer les entreprises dans la prise de décision - [9] Créer des Comités Technique de Suivi (CTS) au sein des EFP et leur accorder un plus grand pouvoir décisionnel concernant l'organisation et le contenu de la formation	- [2] Accorder plus de liberté d'initiatives aux CFA afin de s'adapter aux exigences des entreprises - [7] Mobiliser et trouver des synergies avec d'autres programmes, comme l'INDH, pour promouvoir quantitativement et qualitativement l'apprentissage - [7] Impliquer l'ANAPEC dans la mise en relation des jeunes non qualifiés et des entreprises qui disposent de postes d'apprentissage à pourvoir pour la conclusion de contrats d'apprentissage.
- [6] Redynamiser le Conseil de Perfectionnement de l'établissement pour mieux gérer la formation en milieu professionnel	

7. FINANCEMENT

Formation alternée	Formation par Apprentissage
- [8] [10] La recherche de nouvelles sources de financement pour l'apprentissage et l'alternance, notamment l'allocation d'une fraction de la taxe de la formation professionnelle réservée à la formation initiale et continue (et pas seulement pour les établissements de l'OFPP) et l'institution d'une taxe d'apprentissage - [8] L'examen de la répartition des coûts, qui sont actuellement partagés entre l'État, l'entreprise et les parents	

Formation alternée	Formation par Apprentissage
- [8] Le versement obligatoire d'un revenu décent à l'apprenti ou au stagiaire pour son travail dans l'entreprise et le paiement de la formation et de la certification du maître d'apprentissage et du tuteur. Les sommes engagées proviendraient d'un fonds d'indemnisation	
	[2] Réaliser une étude, en concertation avec toutes les parties concernées en vue d'identifier les sources de financement pour le développement de l'apprentissage dans les différents secteurs [11] Revoir de fond en comble les modes de financement de la formation professionnelle en dissociant le financement de la formation initiale et de la formation continue qui relèvent de deux logiques différentes. La FPI doit recevoir sa juste part de l'ensemble du financement de l'éducation. En revanche les modalités de la TFP devraient être réaménagées afin de financer en priorité l'apprentissage et la formation continue en cours d'emploi. En outre il convient de favoriser les cofinancements associant l'Etat, les entreprises et les individus.

8. DISPOSITIONS JURIDIQUES

Formation alternée	Formation par Apprentissage
[9] Accorder aux stagiaires le statut d'apprenants salariés dont la rémunération et les conditions de travail seraient négociées avec les syndicats (comme en Allemagne). Ceci devrait légitimer la ristourne de la TFP	
- [3] Adapter le cadre juridique actuel régissant la formation alternée et la formation par apprentissage pour : - o Rendre leur organisation flexible et leur gestion plus souple et inciter l'entreprise à y adhérer - o Redéfinir le statut du bénéficiaire, - o Améliorer les conditions de son accueil au sein de l'entreprise et - o Préciser le rôle et la contribution de celle-ci. - [6] Etudier l'opportunité et la faisabilité de mettre en place un nouveau cadre juridique régissant la formation en milieu professionnel - [6] Etablir le statut d'apprenti/stagiaire ; - [6] Etablir un statut de tuteur et du maître d'apprentissage	