

International Conference of Quality
Management in Education and Training Systems

Nov. 15-17, 2011, Rabat

Les défis de la formation continue au Maroc : l'incontournable instauration d'une culture de la formation

Abderrahman Hassi

School of Business Administration
Al Akhawayn University in Ifrane

Objectif

Présenter une piste de solution aux défis de la formation continue au Maroc

Plan

- **Introduction**
- **Mécanismes de la formation continue au Maroc**
- **Défis de la formation continue au Maroc**
- **Instauration d'une culture de la formation**
- **Loi sur la formation continue comme véhicule**
- **Conclusion**

Introduction

- La formation continue représente un défi pour tous les acteurs sociaux en raison de plusieurs impératifs
- Ces impératifs s'amplifient avec les transformations récentes de l'environnement où les organisations marocaines évoluent
- L'importance de la formation et de l'éducation s'est accrue et a été établie comme une priorité nationale
- Malgré les initiatives dans ce domaine, les employeurs privés ne semblent pas répondre adéquatement aux besoins de leurs employés
- D'où la nécessité de développer une « culture de la formation » pour créer une main-d'œuvre hautement compétente et des organisations, compétitives
- Tous les acteurs devraient être exhortés à assumer une part de la responsabilité
- Il est dans l'intérêt du Maroc que toutes les organisations soient assujetties à une loi sur la formation continue

Mécanismes de la formation continue au Maroc

- La formation continue englobe les activités d'apprentissage offertes aux nouveaux employés à l'entrée à l'organisation ou à l'occasion d'introduction de changements, celles reliées à l'emploi actuel de l'individu ou à ses orientations professionnelles
- La formation continue au Maroc était historiquement négligée par l'État et était censée être la responsabilité du secteur privé
- Cependant, le nouveau contexte de mondialisation et des accords du libre échange ont exigé la révision de cette approche
- La Charte nationale d'éducation et de formation considère la formation continue comme un facteur essentiel quant à la satisfaction des besoins des entreprises en matière de compétences

Mécanismes de la formation continue au Maroc

- L'une des législations les plus importantes au Maroc en matière de formation est la taxe de la formation professionnelle entrée en vigueur le 22 mai 1974
- Elle exige que les organisations assujetties à la Caisse nationale de sécurité sociale versent 1,6% de leur masse salariale pour la formation
- Cette somme est transférée à l'Office de formation professionnelle et de la promotion du travail (OFPPT) qui gère ce fonds. Ce fonds collecte environ 800 millions DH
- Les organisations peuvent en bénéficier sur présentation de plans de formation structurés basés sur des analyses de besoins appropriés
- Seulement 20% de ce fonds est utilisé par 3% d'entreprises du secteur formel se distribuant de façon inégale en termes de taille, de secteur et de région (OFPPT, 2002) avec la majorité se situant sur l'axe Casablanca-Rabat-Tanger

Mécanismes de la formation continue au Maroc

- Il y a deux mécanismes complémentaires auxquels les organisations peuvent recourir simultanément

1. Les Groupements interprofessionnels d'aide au conseil (GIAC) existent dans toutes les industries pour fournir de l'aide technique et financière aux entreprises pendant l'élaboration de l'analyse des besoins en formation et la préparation des soumissions. Les GIAC couvrent 70% du coût des activités de formation planifiées et 30% du coût des activités non planifiées. Entre octobre 1995 et juin 2002, 359 demandes ont été soumises, avec 327 acceptées pour un montant de 17,31 millions DH (Secrétariat d'État chargé de la formation professionnelle, Royaume du Maroc, 2003).

2. Les Contrats spéciaux de formation (CSF) soutiennent financièrement les entreprises privées assujetties à la taxe de la formation pour élaborer et mettre en place des programmes de formation.

Mécanismes de la formation continue au Maroc

- Les CSF remboursent entre 70 et 80% du coût d'élaboration des plans de formation lorsqu'ils résultent d'une étude de GIAC et 90% du coût des analyses de besoins intersectorielles
- Le budget des CSF a été de 325 millions DH en 2010. Cependant, le montant utilisé de ce budget a été seulement de 131 millions DH en 2009 (OFPPT, 2010)
- En 2001, 156.000 employés appartenant à 1810 entreprises ont bénéficié des CSF (Secrétariat d'État chargé de la formation professionnelle, Royaume du Maroc, 2003), soit 16% des travailleurs au sein des 60 000 entreprises œuvrant dans le secteur formel. Deux tiers proviennent de l'axe Casablanca-Rabat-Tanger

Défis de la formation continue au Maroc

- Jusqu'aux années 1990, les questions de ressources humaines ont été gérées par la fonction du personnel au sein des entreprises marocaines
- La fonction de ressources humaines a remplacé le bureau du personnel pour s'occuper des questions simples au sein des organisations plutôt que des questions stratégiques comme la formation du personnel
- **Réticence** des petites et moyennes entreprises (PME) à s'engager dans la formation des travailleurs en raison du manque d'importance perçue de la formation (Alami, 2001)
- **Participation** inégale : 75% des employés de grandes entreprises bénéficient de CSF comparativement à 5% d'employés de PME (El Hassani, 2004)

Défis de la formation continue au Maroc

- **Manque de sensibilisation** des entreprises par rapport aux mécanismes de formation (OFPPT, 2002)
- **Manque de familiarité** avec les procédures (Alami, 2001) qui sont complexes, lentes, imprévisibles et décourageantes (El Hassani, 2004) du fait que 20% des soumissions sont annulées en raison de non conformité (El Hassani, 2004)
- **Manque de structures de formation** dans les entreprises: deux tiers des PME enquêtées à Agadir ne disposent pas d'une structure de ressources humaines, y compris la formation (Alami, 2001) et 54% des répondants n'ont pas de centre de formation à l'échelle nationale (DIORH, 2002)
- **Inadéquation** entre les activités de formation offertes dans le contexte marocain et les attentes des PME (El Hassani, 2004)

Défis de la formation continue au Maroc

- **Gestionnaires** de formation : deux tiers ne possèdent pas de diplôme de formation ou d'un domaine connexe (DIORH, 2002)
- **Formateurs**: ne sont pas spécialisés et ne possèdent pas d'expérience adéquate dans le domaine de formation où ils œuvrent (El Hassani, 2004)
- **Plan de formation**: 58% n'ont en pas un et 16% ont un plan à moyen terme, d'une durée de 2 à 3 ans (DIORH,2002)
- **Méthode d'analyse des besoins** de formation est l'évaluation annuelle de rendement selon 82%

Défis de la formation continue au Maroc

- **Contenu** de la formation: 19,2% du budget pour les pratiques de qualité, 17,3% aux compétences de base et 12,2% aux compétences professionnelles (Cox et Al Arkoubi, 2004)
- **Méthodes** de diffusion, la formation en classe est la méthode la plus utilisée, suivie de la formation sur le tas, alors que l'autoformation a été classée en dernière position (Cox et Al Arkoubi, 2004)
- **Évaluation** de la formation: 80% des entreprises déclarent recourir à l'évaluation au niveau des réactions (DIORH, 2002),

Défis de la formation continue au Maroc

- Comment relever les divers défis auxquels fait face la formation au Maroc?
- Une culture forte de la formation continue peut permettre au Maroc de se doter d'une main-d'œuvre hautement qualifiée, ce qui pourrait contribuer au développement des organisations et au cheminement vers une société de formation
- Tous les acteurs sont appelés à s'engager dans un virage de la culture de la formation au Maroc
- Pour ce faire, une loi sur la formation continue permettrait de promouvoir une culture de la formation
- La loi n'est pas une fin en soi, mais plutôt un moyen susceptible de favoriser et de faire émerger une culture de la formation en milieu de travail

Instauration d'une culture de la formation

- Nous entendons par culture *les croyances, valeurs, normes, attitudes et comportements partagés par des individus appartenant à un même groupe*
- *Les valeurs font référence à « ce qui est important », tandis que les croyances renvoient « à ce qui est vrai » et l'attitude se définit comme étant « une disposition d'agir de façon positive ou négative face à un stimuli »*
- Appliquée au domaine de la formation, la culture détermine l'importance relative que les acteurs gouvernemental, patronal et syndical ainsi que les employés attribueront à la formation et qui sera reflétée par des pratiques concrètes en milieu de travail. Il est question de valeurs, d'attitudes et de comportements liés à la formation continue que tous les acteurs partagent

Instauration d'une culture de la formation

- Les acteurs sont tous les individus ou les entités qui sont impliqués dans la formation et/ ou qui ont des intérêts pour la formation continue
- Une culture de formation part du postulat selon lequel tous les acteurs concernés accordent une importance et une place privilégiée à la formation qui débouchent sur des actions favorables à l'apprentissage des travailleurs
- Pour ce faire, il est primordial d'amener ces acteurs à partager cette préoccupation que ce soit au niveau personnel ou organisationnel.
- Il s'agit de développer un vouloir collectif et le soutenir par des mécanismes appropriés pour que la formation devienne un système partagé ou un réflexe au quotidien dans les organisations marocaines

Instauration d'une culture de la formation

- Pour poursuivre ce but, divers dispositifs de différentes natures peuvent être envisagés tels que les taxes, les mesures incitatives
- La promulgation d'une loi sur la formation continue soit l'outil le plus efficace et le plus approprié à ce chapitre
- Cette loi ne constituera pas une fin en soi, elle serait plutôt un mécanisme susceptible de favoriser l'émergence et le maintien d'une réelle culture de formation, puis ultimement, le cheminement vers une société de formation

Loi sur la formation continue comme véhicule

- La loi permet d'introduire un caractère contraignant en matière de gestion et d'investissement en formation
- Cette loi pourrait obliger les organisations privées et publiques dont la masse salariale annuelle dépasse 500.000 DH à investir 2% de cette masse dans la formation de leur main-d'œuvre; à défaut de quoi, les employeurs devront verser la somme manquante à un fonds de formation créé par la même loi
- Veiller à l'application non seulement de la lettre de la loi, mais aussi de l'esprit de la loi en évitant que l'obligation financière ne devienne qu'une opération comptable plutôt qu'une réelle transformation « culturelle » des organisations

Loi sur la formation continue comme véhicule

- La logique sous-jacente à la loi : la formation initiale et la formation continue constituent deux jalons d'un même processus d'apprentissage qui s'échelonne tout au long de la vie de la personne
- Comme l'État est activement impliqué dans la formation initiale, il doit assumer une certaine responsabilité du perfectionnement de la main-d'œuvre, soit le rôle de législateur au moyen de règlements favorisant l'amélioration des compétences des travailleurs
- Il n'est pas raisonnable que les employeurs comptent (exclusivement) sur les fonds public pour financer la formation de leur main-d'œuvre

Loi sur la formation continue comme véhicule

- But explicite de la loi : favoriser l'amélioration des qualifications et des compétences de la main-d'œuvre par l'investissement, l'action concertée des acteurs et la reconnaissance des compétences des travailleurs acquises en emploi
- But implicite de la loi : promouvoir une culture de la formation tout au long de la vie dans les organisations marocaines
- Les formations offertes doivent être qualifiantes (plus larges que le poste de travail) et transférables (reconnues partout sur le marché de travail),
- Actualisation des systèmes de qualification et d'apprentissage
- Adéquation entre la formation et l'emploi
- Valorisation des compétences des travailleurs, acquises sur le tas, par une reconnaissance officielle

Loi sur la formation continue comme véhicule

- Certaines mesures peuvent être mises : imposer aux employeurs des obligations financières, accorder aux employés l'accès à certaines ressources et créer un fonds de financement des activités de formation
- Certaines institutions seront établies, en vertu de cette loi, pour faire en sorte que la loi et sa réglementation soient non seulement maintenues, mais que toutes ses dispositions soient appliquées par toutes les organisations assujetties à cette loi

Loi sur la formation continue comme véhicule

- Contrairement à la taxe de la formation professionnelle, la loi, grâce à l'institution d'un droit à la formation, a le mérite de protéger certains groupes fragilisés de travailleurs comme les femmes, les employés précaires, les jeunes, les employés de PME au moyen d'un accès égal à la formation
- La taxe ne peut être aussi efficace qu'une loi du fait qu'elle n'est pas couplée à d'autres mesures de reconnaissance des acquis qui sont intégrées dans le cadre de la loi
- La loi a l'avantage de servir de cadre général intégrateur d'une vision globale de la formation continue

Loi sur la formation continue comme véhicule

- La loi pourrait entraîner d'autres effets positifs non planifiés comme : 1) la motivation du personnel; 2) une meilleure capacité d'adaptation des employés; 3) l'institutionnalisation de la formation; 4) le développement de la formation dans des milieux rébarbatifs; 5) l'introduction d'une approche structurée; 6) la différenciation de la fonction formation au sein des organisations; et 7) le soutien à l'innovation et à la recherche en matière de formation continue
- La loi pourrait engendrer des effets moins désirables : 1) le déséquilibre entre les petites et grandes organisations en matière de contribution et de recours aux fonds de formation et 2) l'effet de bureaucratisation des pratiques

Conclusion

- Les organisations marocaines sont actuellement à un tournant décisif en matière d'amélioration des qualifications de leur personnel et ne peuvent plus attendre du fait que leur environnement exige de plus en plus une grande variété de compétences et une main-d'œuvre hautement compétente
- Des impératifs de développement socio-économique, de compétitivité des entreprises, d'employabilité de la main-d'œuvre et d'une société de formation plaident pour l'adoption d'une loi sur la formation continue visant la promotion d'une culture de la formation chez les divers acteurs
- L'importance de la formation continue est en croissance au Maroc en raison, entre autres, de mécanismes mis en branle par l'État. Cependant, les pratiques et structures de formation laissent encore à désirer

Conclusion

- Comme le soutien institutionnel est basé sur les besoins organisationnels immédiats, il n'est pas suffisant pour contribuer au développement d'un capital humain durable à long terme
- Pour atteindre ce but, nous estimons qu'une culture de la formation continue devrait être instaurée dans le contexte marocain avec la concertation de tous les partenaires et à travers la promulgation d'une loi sur la formation continue qui serait le véhicule qui y mènerait
- Ce faisant, l'accent sera mis sur les qualifications de la main-d'œuvre et l'apprentissage tout au long de la vie
- Il est vrai que la création d'une culture n'est pas chose aisée même avec l'adoption d'une loi; mais, celle-ci a le mérite d'encadrer les efforts et la concertation de tous les acteurs pour préparer les conditions favorables à l'émergence et au maintien d'une culture de la formation. Cette dernière constitue, à son tour, un prérequis incontournable en vue de la création d'une société de formation
- Cette loi ne devrait pas être perçue comme un règlement pointilleux, mais plutôt comme un premier pas vers l'implantation d'un système de formation continue dont les fonctions ne seront jamais remplacées par les établissements scolaires